



**SAVONIA**

- OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# YHTEISÖLLISEN MARKKINOINTISTRATEGIA- PROSESSIN TOTEUTTAMINEN

TEKIJÄ/T: Marja Rönkkö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Marja Rönkkö			
Työn nimi Yhteisöllisen markkinointistrategian toteuttaminen			
Päiväys	3.3.2017	Sivumäärä/Liitteet	62 / 8
Ohjaaja(t) Nina Huotari ja Minna Tarvainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä on tutkittu, miten markkinointistrategiaprosessi on toteutettu monialaisessa organisaatiossa ja millainen sisältö markkinointistrategiassa on. Markkinointistrategian tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation liiketoimintaa asiakkuuksien näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu strategiaprosesseja, joten kokemus oli uusi. Strategiaprosessi kesti suunnittelusta toteutukseen kokonaisuudessaan kymmenen kuukautta, jonka tuloksena luotiin markkinointistrategia toimenpide-ehdotuksineen.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys rakentuu markkinointistrategiaan kuuluvista liiketoiminnan osa-alueista sekä asiakkuuksien vaikutuksesta markkinointiin. Pääpaino tutkimuksessa on strategiaprosessin toteutuksessa ja sen sisällössä, sekä asiakkuuksissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Ilmiön ymmärtämiseksi aineistoa kerättiin teorialiedosta, erilaisista organisaation dokumenteista sekä Business Model Canvasia, jota käytettiin apuna toimintaympäristön hahmottamisessa. Itse strategiaprosessissa aineistoa saatiin henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla, keskusteluista henkilöstön kanssa sekä työpajoissa, jossa toteutettiin osallistuvaa havainnointia, jonka tulokset dokumentoitiin. Työpajoissa käytettiin aivoriihi-menetelmää. Strategiaprosessi sisälsi yhteensä seitsemän työpajaa, joissa jokaisessa käsiteltiin yhtä markkinointistrategian osa-aluetta keskustellen. Työpajojen muistiodien pohjalta luotiin lopuksi markkinointistrategia kehittämistoimenpide-ehdotuksineen. Strategian sisällön suunnittelussa otettiin huomioon organisaation toimintaperiaatteet ja tavoitteet yleisesti liiketoiminnassa sekä markkinoinnissa.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että markkinointistrategiaprosessin toteuttaminen monialaisessa organisaatiossa vaatii vahvan tietämyksen organisaation toiminnasta ja prosessi on suunniteltava organisaatiolähtöisesti, jotta lopullinen strategia palvelisi mahdollisimman hyvin käyttäjiä. Markkinoinnillinen ajattelutapa vahvistui prosessin aikana kohdeorganisaatiossa, johtuen vastuuhenkilöiden osallistamisesta prosessiin työpajojen avulla. Ymmärrys markkinoinnin vaikutuksiin organisaation liiketoiminnassa, ja miten sitä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä paremmin, kasvoi. Markkinointistrategian jalkauttaminen organisaatioon vaatii vastuuhenkilöiden motivaation osallistua myös jatkossa laadittujen toimenpiteiden toteuttamiseen, joten koko toiminnan hahmottaminen suhteessa markkinointiin oli tarpeellista.</p> <p>Markkinointistrategiaprosessin myötä kohdeorganisaation markkinointi on jatkossa selkeämpää ja suunnitelmallisempaa. Prosessin tuotoksena syntyi markkinointistrategia, joka jatkossa toimii myynnin ja markkinoinnin työkaluna. Markkinointistrategia ohjaa myyntiä ja markkinointia saavuttamaan asetetut tavoitteet joilla liiketoimintaa saadaan kehitettyä asiakaslähtöisemmäksi. Strategiaan laaditut kehittämistoimenpiteet tullaan toteuttamaan vuoden 2017 aikana ja strategiaa päivitetään jatkossa vuosittain.</p>			
Avainsanat Markkinointistrategia, markkinointi, strategiaprosessi, asiakkuudet, liiketoiminnan kehittäminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Marja Rönkkö			
Title of Thesis Social marketing strategy process in an organization			
Date	3.3.2017	Pages/Appendices	62 / 8
Supervisor(s) Nina Huotari and Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>This thesis deals with how to implement a marketing strategy process in an organization which operates in multiple branches and the aspects included in that kind of marketing strategy. The basic objective in the aforementioned marketing strategy is to develop the business activity based on customership in the designated organization. In this organization, the strategy process in question has never been implemented before thus rendering the experience new to everyone. The strategy process took ten months from designing to implementing and after that the marketing strategy with development action proposals was made.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of different fields of business activity pertaining to the marketing strategy as well as the impact of customership on marketing. The baseline in this research focuses on strategy process implementation and its elements also entailing customerships. The research was implemented with the qualitative research method based on action research. The material was gathered by using theory, different documents from the organization and by using the Business Model Canvas which helped understand the whole operational environment of the target organization. Material gathering was conducted also by organizing a survey for personnel and discussing with the employees and with participatory observation during the organized workshops. The strategy process contains seven workshops and in every workshop a different field of business activity was processed and discussed. The documents produced were gathered from the workshops and after that the original marketing strategy with the action proposals for the organization was made. In designing the content of the marketing strategy, the principles and goals of business operations were considered.</p> <p>In conclusion, we can argue that the implementation of the marketing strategy process in an organization needs very precise information about the target organization and the process in order to optimize the actual strategy utilization for the users. Marketing thinking was strengthened among the personnel of the organization. That was due to all the participants in the workshops being persons who supervised some unit of the organization. Understanding of how much marketing takes place in the organization's activities was growing. Implementing the marketing strategy into concrete actions within the organization needs motivation of the persons in charge. Furthermore, it also needs understanding the entity of business activities and how everything is linked with marketing.</p> <p>The marketing strategy process under scrutiny helped the target organization to plan marketing better and more clearly. As a result of this process, the marketing strategy, a new tool for sales and marketing, was compiled. The strategy leads the organization's sales and marketing to reach the goals which are made for developing business activities with a strong customership focus. Actions based on the development of business activity will be executed in the year 2017 and the marketing strategy is to be updated yearly after this.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Marketing strategy, marketing, strategy process, customers, development of business activity</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA .....	8
2.1	Kohdeorganisaatio .....	8
2.2	Markkinoinnin nykytila kohdeorganisaatiossa .....	8
2.3	Työn tavoitteet ja rajausta .....	9
2.4	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	11
2.4.1	Laadullinen tutkimus .....	11
2.4.2	Toimintatutkimus .....	12
2.4.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	14
2.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	15
3	MARKKINOINTISTRATEGIAPROSESSIN TOTEUTUS .....	17
3.1	Työryhmä.....	17
3.2	Prosessisuunnitelma ja aikataulu.....	18
3.3	Työpajat.....	20
4	MARKKINOINNIN MERKITYS ORGANISAATIOSSA.....	22
4.1	Markkinointi ja asiakkuudet .....	22
4.2	Markkinoinnin strategiset tavoitteet.....	23
4.3	Kolmannen sektorin markkinointi .....	25
5	ARVOT JA VISIO.....	27
6	TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAHOITTAMINEN.....	29
6.1	Business Model Canvas .....	29
6.2	Toimialojen nykytilanne ja kilpailijat .....	30
6.2.1	Puuyksikkö ja kalusteiden kunnostus .....	32
6.2.2	Painon yksikkö .....	32
6.2.3	Kädentaitojen yksikkö.....	33
6.2.4	Työpalveluiden yksikkö.....	34
6.3	Kilpailukyky .....	34
7	ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN.....	37
7.1	Asiakkuusstrategia .....	37

7.2	Asiakkaat ja digitalisaatio .....	39
7.3	Asiakastiedon kerääminen .....	40
7.4	Asiakasryhmittely .....	41
7.5	Asiakasymmärrys ja asiakkuuden arvo.....	44
7.6	Asiakkuuksien hoito .....	46
8	KANNATTAVUUDEN MITTAAMINEN.....	48
8.1	Asiakaskannattavuus .....	49
8.2	Tuotteen tai palvelun kannattavuus .....	49
9	MYYNIN JA MARKKINOINNIN PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	52
9.1	Myynti-, asiakaspalvelu- ja tuotantoprosessi .....	53
9.2	Markkinointiprosessi .....	53
9.3	Visuaalinen ilme ja brändi organisaatiossa .....	54
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
11	POHDINTA.....	57
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	59
	LIITE 1: TYÖPAJA-DIAT .....	63

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on markkinointistrategiaprosessi organisaatiossa. Työssä perehdytään markkinointistrategiaan sekä strategiaprosessin läpiviemiseen monialaisessa organisaatiossa, jonka perustehtävänä on työkuntoutuspalveluiden tuottaminen. Kohdeorganisaation monialaisuus sekä kolmannella sektorilla toimiminen luovat haasteita myynnille ja markkinoinnille. Myyntiä ja markkinointia on katsottava kahden erilaisen asiakkuuden näkökulmasta ja kehitettävä vastaamaan näiden asiakkuuksien tarpeita. Kohdeorganisaation toiminta rakentuu neljän eri alan tuotantoyksikön sekä työkuntoutuspalveluiden ympärille. Asiakkuudet ovat eri tuotantoalojen asiakkaita, yrityksiä ja yksityisiä henkilöitä sekä työllistämispalvelujen asiakkaiden lähettäjätahoja, kuten esimerkiksi työllistymisen yksikkö, TE-toimisto ja sosiaalitoimi.

Asiakkuuksien kehittäminen sekä myynnin ja markkinoinnin johtamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä jokaisessa organisaatiossa. Myyntiä ja markkinointia on kehitettävä asiakaslähtöisesti ja asiakkuuksiin olisi hyvä perehtyä, jotta muun muassa asiakkaan kiinnostuksen kohteet, ostokäyttäytyminen sekä asiakkuuden kannattavuus olisivat selvillä ja olisi helpompi suunnitella mitä myydään, miten ja kenelle.

Asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on siis tuntee asiakas. Kun organisaatiossa tunnetaan asiakkaat ja asiakkuudet, voidaan ne myös ryhmitellä eli segmentoida erilaisten tuotteiden ja palveluiden mukaan, mitä organisaatiossa tuotetaan ja markkinointia suunnitellaan tällöin segmenttien mukaan. Asiakaslähtöinen ajattelumalli vaikuttaa myös organisaation tuotekehitykseen, jolloin asiakkaan mielipiteellä on vaikutusta uusien tuotteiden ja palveluiden kehitykseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa kehittämistehtävänä markkinointistrategiaprosessi, jonka pohjalta luotiin markkinointistrategia tukemaan ja kehittämään kohdeorganisaation liiketoimintaa. Markkinointistrategian avulla pyritään selkeyttämään ja tuomaan uusia näkökulmia myynnin ja markkinoinnin eri osa-alueisiin. Opinnäytetyön lähtökohtana oli tarve liiketoiminnan kehittämiseen ja tässä raportissa markkinointistrategiaprosessia tarkastellaan asiakaslähtöisesti, koska asiakkuuksien vaikutus liiketoimintaan tuli prosessin aikana vahvasti esiin.

Ville Tolvanen (2012) toteaa markkinointistrategiasta seuraavaa: ”Hyvä markkinointistrategia vastaa kysymyksiin kuinka paljon yritys kasvaa, mikä sen markkinaosuus on ja mitkä toimenpiteet parantavat yrityksen kilpailukykyä. Hyvä markkinointistrategia avaa markkinan myynnille ja yrityksen toiminnalle. Markkinointistrategia perustelee investoinnit liiketoiminnan kehittämiseksi eikä esittele yrityksen mainoksia ja esitteitä. Hyvä markkinointistrategia toteutuu ja siitä viilataan parempi versio vuosittain. Hyvät markkinointistrategiat kootaan vuosikymmenen jälkeen nippuun ja esitellään anoppille. Hyvä markkinointistrategia on jotain mistä jää kerrottavaa lapsille.”

## 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu käytännössä kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa (luvut 1-3) esitellään kohdeorganisaatio ja työn tavoitteet sekä viitekehys. Käydään läpi markkinointistrategiaprosessin toteutus sekä millä tutkimusmenetelmillä prosessia vietiin läpi organisaatiossa. Toisessa osiossa (luku 4) tutustutaan markkinointistrategian teoreettisiin näkökulmiin. Ja kolmannessa osiossa (luvut 5-9) esitellään kaikki markkinointistrategiaprosessin osa-alueet, joita kohdeorganisaatiossa käytiin läpi. Osa-alueita tarkastellaan sekä teorian että kohdeorganisaation näkökulmasta ja painopiste tässä osiossa on asiakkuuksissa ja kumppanuuksissa. Lopuksi (luvut 10-11) pohditaan mihin johtopäätöksiin strategiaprosessissa päädyttiin.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio ja sen nykytilaa markkinoinnissa. Lisäksi perehdytään opinnäytetyön aiheeseen ja millä tavoin tutkimusta on rajattu. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyötä tutkimuksellisen näkökulman ja menetelmien kautta.

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on työ kuntoutuspalveluiden tuottaja ja monialayritys, jonka toiminnan perusidea on tuotannollinen työ kuntoutus. Yrityksessä on neljä tuotantoyksikköä; puuysikkö, painon yksikkö, kädentaitojen yksikkö sekä työ palveluiden yksikkö. Organisaation liiketoiminta koostuu sekä työ kuntoutuspalveluista että tuotannon palveluista. Työ kuntoutus tapahtuu tuotantoyksiköissä oikean työn avulla. Tuotannon toiminta perustuu laajalti tuotantoyhteistyöhön eri yritysten kanssa.

Kohdeorganisaatiossa toimii neljän tuotantoyksikön sisällä kymmenen eri alan osastoa, joissa jokaisessa asiakkaana ovat sekä työ kuntoutujat että ulkopuoliset yritykset ja yksityiset henkilöt. Monialaisuus näkyy myös tuote- ja palveluvalikoiman laajuudessa, joka lisää markkinoinnin suunnitteluun haasteita. Markkinoinnin päätavoitteina on ollut tunnettavuuden kasvattaminen, tuotteiden ja palveluiden markkinointi sekä myynnin kasvattaminen.

Organisaatio on kolmannen sektorin toimija ja tarjoaa palveluita yhteiskunnallisesti merkittävään osa-alueeseen eli työllistymiseen. Samalla organisaatio on myös tulosta tavoitteleva osakeyhtiö, jossa tuotannollinen toiminta muodostaa toisen puolen liikevaihdosta. Monissa kolmannen sektorin yrityksissä, kuten myös kohdeorganisaatiossa, on markkinoinnin haasteena monialaisuus. Samalla markkinointiin vaikuttavat vanhat tavat joiden pohjalta markkinointia on toteutettu vuosien ajan ja markkinoinnin merkitystä ei ole tarvinnut pohtia aiemmin.

Työ kuntoutuspalveluiden markkinointia on toteutettu hyvin yksipuolisesti, koska kyseisten palveluiden tarjoajia on ollut vähän eli kilpailua ei käytännössä ole ollut ja kohderyhmät eli työ kuntoutuspalveluihin asiakkaita lähettävät tahot ovat vakiintuneita toimijoita. Nykyään työ kuntoutuspalveluita tarjoaa jo laaja joukko eri toimijoita niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Kohdeorganisaatiossa työ kuntoutuspalvelut ovat pohja toiminnalle, jota on toteutettu jo viidenkymmenen vuoden ajan. Kohdeorganisaation imago ja tunnettavuus on rakentunut vahvasti työ kuntoutuspalveluiden luomasta imagosta.

### 2.2 Markkinoinnin nykytila kohdeorganisaatiossa

Markkinoinnin resurssit ovat pienet kohdeorganisaatiossa ja markkinointia on suunniteltu ja toteutettu oman työn ohella. Aiemmin markkinointi oli pelkkää printtimainontaa, joka ei ollut keskitettyä, vaan myyntipäälliköt vastasivat oman yksikkönsä mainonnasta. Pidemmän aikavälin suunnitelmia ei tehty. Sittemmin markkinointia on pyritty organisoimaan siten, että yksiköiden sekä koko organisaation mainontaa on suunniteltu ja toteutettu tarpeen mukaan, pääasiassa mainoskanavat on suunnit-



teltu aina vuodeksi eteenpäin. Markkinoinnin suunnittelu on perustunut käytännössä vain aiempiin kokemuksiin, joten uudistuminen ja riskinotto uudelaissa markkinointikanavissa on ollut melko vähäistä eikä kovinkaan tavoitteellista. Lisäksi markkinointia on katsottu pääasiassa pelkästään mainonnan näkökulmasta eikä markkinoinnin kokonaisuutta ole hahmotettu riittävän laajasti. Markkinointia ei ole kohdennettu tarkemmin eri asiakasryhmille, koska asiakkuuksia ei ole analysoitu tai ryhmitelty. Markkinoinnin konkreettisena tavoitteena on pääasiassa ollut myynnin kasvattaminen, samalla kun sekä taloudelliset että -osaamisresurssit ovat olleet vähäiset. Myynnin ja markkinoinnin tavoitteiden merkitys ei ole ollut riittävän selkeä.

Markkinointia toteutetaan tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa sähköisesti uutiskirjeillä, verkkosivujen kautta, sosiaalisessa mediassa, paikallisissa sanomalehdissä, suoramainontana sekä radiossa. Sähköisissä kanavissa markkinointia (www-sivut, uutiskirje, Facebook) on toteutettu organisaatiossa käytännössä vuodesta 2014 lähtien.

Markkinointia suunnitellaan yhdessä yksikköjen myyntipäälliköiden, toimitusjohtajan ja tuoteryhmäpäällikön kanssa. Markkinointia koordinoi yksi henkilö, joka on yhteydessä markkinointiverkostoihin, ja suunnittelee markkinointia eri kanaviin sekä toteuttaa digitaalisten markkinoinnin sisältöä muuttaman henkilön tiimissä, oman työnsä ohella.

Yrityksessä ei ole ollut aiemmin kirjoitettua markkinointisuunnitelmaa eikä markkinointistrategiaa. Markkinointi muuttuu koko ajan ja digitaalinen markkinointi on tullut jäädäkseen. Kaikki markkinoinnin toimenpiteet perustuvat aiempaan kokemukseen ja aiemmin tehtyihin toimiin. Organisaatiossa kaivataan selkeää strategiaa, jossa esitetään mitä tavoitellaan ja mitkä ovat tarvittavat operatiiviset toiminnot markkinoinnin toteuttamiseen.

Markkinointi on haasteellista ja selkeää suunnitelmallisuutta toimintaan kaivataan, mutta sitä ennen on pohdittava mitä organisaatiossa tavoitellaan ja millaisilla menetelmillä tavoitteisiin pyritään pääsemään? Lähtökohtana ovat organisaation aiemmat toimintatavat ja tavoitteena on sitouttaa markkinoinnin ydinhenkilöt strategiaprosessin myötä uusiin toimintatapoihin sekä markkinoinnin merkityksen selkeyttäminen ja sen myötä konkreettisen markkinointistrategian toteuttaminen.

### 2.3 Työn tavoitteet ja rajaus

Käsitys siitä minkä aiheen valitsen opinnäytetyöni aiheeksi, vahvistui mielessäni oman työni ja työnantajani avulla. Sain työnantajaltani aiheita valittavakseni ja yksi niistä oli markkinointisuunnitelman tekeminen. Koska olin jo työssäni vastuussa markkinoinnin koordinoinnista, oli markkinointiin liittyvä opinnäytetyö hyvinkin käytännönläheinen aihe. Aihetta lisää pohtien, tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että koska kyseisessä organisaatiossa ei oltu koskaan aiemmin toteutettu markkinointistrategiaa, oli aiheeksi asetettava strategian läpivieminen ennen virallista markkinointisuunnitelman toteuttamista. Näin ollen päädyin toteuttamaan opinnäytetyönäni markkinointistrategian läpiviemisen kohdeorganisaatiossa. Työni tarkoituksena oli prosessin myötä luoda strategia ja tavoitteet kyseisen organisaation markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 81) toteavat aiheen rajauksesta, että aiheen löydyttyä sitä on tarkennettava, jotta pystytään osoittamaan mitä kirjoittaja haluaa tietää tai osoittaa keräämällään aineistolla. Aineiston kerääminen onkin järkevää aloittaa vasta tällaisen pohdinnan jälkeen. On kuitenkin ongelmallista, kuinka tarkkarajainen ja täsmällinen rajauksen tulisi olla. Markkinointi käsitteenä on jo valtavan laaja ja markkinointistrategia itsessään pitää sisällään hyvin useita liiketoiminnan osa-alueita riippuen aina organisaatiosta johon strategiaa luodaan.

Tikkanen, Aspara ja Parviainen (2007, 60-61) toteavat, että markkinointistrategian sisältöä määriteltäessä on hyvä hahmotella kaikki mahdolliset yhtymäkohdat ja linkit liiketoimintastrategiaan. Nämä yhtymäkohdat löytyvät markkinoinnin tehtävien määrittelyn ja verkostosuhteiden johtamisen priorisoinnin kautta. Markkinoinnin tehtäväkenttään kuuluvat asiakas- ja toimittajasuhteiden johtamisen ja kehittämisen lisäksi organisaation kaikkien verkostosuhteiden johtaminen ja kehittäminen. Markkinointistrategian käytännön sisältö voi organisaatioissa vaihdella paljonkin liiketoimintatilanteen ja strategisten tavoitteiden suhteen. Jokaisen markkinointistrategian sisällön jäsentämiseksi organisaatioiden tulee määritellä asianmukainen viitekehys, joka voi perustua esimerkiksi markkinoinnin kilpailukeinojen määrittelemiselle tai olennaisten tekijöiden tunnistamiselle asiakassuhteiden tilassa. Markkinointistrategian läpivieminen kohdeorganisaatiossa edellytti vahvaa tuntemusta kyseisen organisaation toimialoihin ja toimintakulttuuriin. Strategiaprosessia suunnitellessani tulin siihen tulokseen, että prosessissa on otettava huomioon kaikki myyntiin ja markkinointiin liittyvät liiketoiminnan osa-alueet, joita olivat toimintaympäristön määrittäminen, toimialojen tilanne, kilpailijat, asiakkuudet, kannattavuus ja organisaation imago tai brändi. Tämä sisältö määrittyi käytännössä organisaation johdon kanssa käytyjen keskusteluiden sekä havaintojen pohjalta, joista tarve myyntiin ja markkinointiin vaikuttavien liiketoiminnan osa-alueiden käsittelyyn sekä kokonaisuuden hahmottamiseen tuli esiin. Markkinointistrategian viitekehys tarkentui asiakkuuksien johtamiseen ja kehittämiseen ja kaikki valitut osa-alueet vaativat tarkempaa tarkastelua juuri asiakkuuksien näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössäni esittelen kaikki edellä mainitut osa-alueet, mutta tarkastelen markkinointistrategiaprosessia painottaen asiakkuusnäkökulmaa, koska prosessin aikana huomasin, että kohdeorganisaatiossa asiakkuudet olivat selkeästi se osa-alue, joka vaati kehittämistä. Myyntiä ja markkinointia ei olisi ilman asiakkaita ja kohdeorganisaatiossa asiakkuudet jakautuvat lisäksi kahteen erilaiseen ryhmään tuotannon sekä työ kuntoutuspalveluiden aspektista katsottuna, joten asiakas on jatkuvasti ydinasemassa. Hirvilahti, Koivisto ja Mattlar (1994, 11) kiteyttävät, että asiakaslähtöinen toimintatapa pohjautuu siis ennen kaikkea periaatteeseen huomioida asiakkaan toivomuksia ja toimia niiden mukaisesti. Tämä ei tietenkään tarkoita uhrautumista asiakkaan hyväksi, vaan se on toimintaa, jossa molemmat osapuolet saavuttavat tavoitteensa. Onnistuneen ja molempia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen kannalta on ensisijaisen tärkeää toteuttaa asiakkaan toiveet tavalla, jonka yritys osaa parhaiten.

Ropen (2005, 16-17) mukaan markkinoinnin sisältö ja menetelmät ovat kehittyneet koko ajan tultaessa kolmannelle vuosikymmenelle. Rope on sitä mieltä, että 2000-luvulla ollaan peruuttamattomasti kaupantekomaailmassa, jossa menestyksen eräs ratkaiseva tekijä on kaupantekomekanismien hallin-

ta ja niiden toiminnallistamisen taito. Tämä koskee kaikkia organisaatioita ja lähes kaikkia ihmisen henkilökohtaisen elämän tilanteita. Jokainen meistä on siis jatkuvasti markkinoinnin kohteena ja lähes päivittäin osallisena markkinointioperaatioissa. Eli voidaan sanoa, että jonkinlainen markkinointiosaaminen on 2000-luvulla ihmisen eräs perusvalmius, jota jokaisella tulisi olla. Nykymaailmassa on vaikea löytää sellaista asiaa johon markkinointi ei olisi kytkeytynyt. Kyse onkin siitä, mitkä ovat markkinoinnin muodot ja millä markkinoinnin keinoilla omia tavoitteitaan voi saavuttaa.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa markkinointistrategia organisaatiossa ja sen myötä kehittää liiketoimintaa asiakaslähtoisemmäksi, opinnäytetyön viitekehys koostuu markkinointistrategiasta, kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä, asiakaslähtöisestä markkinoinnista, sekä yleisesti liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä tekijöistä. Opinnäytetyössä markkinointistrategiaprosessia tarkastellaan *asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta*. Asiakaslähtöisyyden karkea määritelmä on täyttää asiakkaan tarpeet. Asiakaslähtöisyydessä asiakkaalle pyritään tuottamaan arvoa tuotteen tai palvelun avulla. Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun tai tuotteen ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvo syntyy, kun palvelun tuottaja ja asiakas toimivat yhdessä, arvo syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola ja Simonen 2009, 2.)

## 2.4 Tutkimuksellinen kehittäminen

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 19) toteavat, että tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa varsin erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista ja haluista saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellinen kehittäminen on yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tarkoituksena on luonnostella, kehitellä, ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Ero toiminnan päämäärissä vaikuttaa myös kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. Ojasalo ym. (2009, 19) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuvat tyypillisesti suunnittelu ja suunnitelmien mukaisen etenemisen hallinta.

Seuraavissa luvuissa esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusote, lähestymistapa ja aineistokeruumenetelmät.

### 2.4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusotetta pohtiessani tuntui luontevimmalta valita laadullinen tutkimus, koska kyseessä oli kuitenkin käytännönläheinen prosessin läpivieminen ja aiheena markkinointi, joka tässä tapauksessa kohdeorganisaation kohdalla vaati selkeyttämistä ja toimenpide-ehdotuksia toiminnan kehittämiseen.

Kanasen (2014, 16-17) mukaan laadullista tutkimusta käytetään pääasiassa silloin kun ilmiötä ei tunneta, eli pyritään saamaan ymmärrys ja vastaus kysymykseen mistä on kyse? Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällinen näkemys ja se soveltuu parhaiten muun muassa tilanteisiin, jossa halutaan saada ilmiöstä hyvä kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten käyttötarkoitus määrittää näkemyksen syvällisyyden ja se kohdistuu muutamaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tutkia laadullisin menetelmin hyvinkin perusteellisesti. Tulokset pätevät vain kohdetapauksissa.

Kanasen (2014, 44) mukaan tutkimuksen ytimen muodostaa oikein muotoiltu tutkimuskysymys tai kysymykset. Ilman tutkimuskysymyksiä ja niiden määrittelyä ei mitään tutkimuksia voida tehdä. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksistä pitää ilmetä toiminta. Kysymykset muuttuvat ja täsmenntyvät tutkimusprosessin edetessä. Joustavuus tutkimuskysymysten asettelussa on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, jossa tiedonkeruu ja analyysi kulkevat käsikädessä. Prosessin aikana opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi määrittyivät: Miten markkinointiprosessi toteutuu organisaatiossa? Miten asiakkuudet vaikuttavat markkinointiin?

Kananen (2014, 18-19) määrittelee vielä laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia siten että, tutkimus voi tapahtua luonnollisessa ympäristössään, aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, tutkija on toimija eli aineiston kerääjä, tutkimusaineisto on monilähteistä, aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista, ja interaktiivista, huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä ja tavoitteena on kokonaisvaltainen näkemys ilmiöstä, kuten sähköposteista sekä prosessin aikana tuotetuista dokumenteista, kuten työpaja-muistioista. Kananen (2014, 19) toteaa myös sen, että analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessissa oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Strategiaprosessin aikana aineistoa karttui ja sitä analysoitiin jatkuvasti, johtuen siitä, että aineistonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia työpajoissa, jotka etenivät syklisesti aiheesta toiseen. Jokaisessa työpajassa käsiteltiin omaa aihealuetta, mutta keskustelu oli jatkuvasti analysoivaa ja ideoivaa, joten aineisto muuntui prosessin aikana loppuun asti.

#### 2.4.2 Toimintatutkimus

Ojasalon ym. (2009, 51) mukaan kehittämiskohteita voi lähestyä eri tavoin. Lähestymistavan valinta vastaa lähinnä tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa, jossa tutkimusstrategiaksi voidaan valita esimerkiksi *tapaustutkimus* tai *toimintatutkimus*. Nämä soveltuvat myös kehittämistyön lähestymistavoiksi *konstrukttiivisen tutkimuksen* ja *innovaatioiden tuottamisen* lisäksi. Lähestymistavan valinnassa ei ole kyse vielä menetelmien valinnasta ja lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Lähestymistapaa ei kannata valita mustavalkoisesti vaan valinnassa voi käyttää luovuutta ja poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka parhaiten sopivat omaan kehittämistyöhön.

Tutkimuksen tavoitteena oli markkinointistrategiaprosessin aikana kehittää toimintaa siten, että markkinoinnin merkitys koko organisaatiossa ymmärretään jatkossa paremmin ja sen myötä pysty-

tään sitouttamaan henkilöt erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin ja markkinointiin vaikuttaviin prosesseihin helpommin. Tavoitteena oli myös saada selkeä muutos tämän hetkiseen tilanteeseen, joten toimintatutkimus lähestymistapana aiheeseen oli luontevin tapa lähteä tutkimaan aihetta. Kananen (2012, 42) toteaa, että toimintatutkimus tähtää muutokseen eli jonkin asian kehittämiseen. Myös konstrukttiivinen tutkimus olisi ollut hyvä vaihtoehto, koska sen tavoitteena on yleensä saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, jossa konkreettinen tuotos on usein suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusia rakenteita ja siinä on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Konstruktivinen tutkimus ratkaisee aitoja käytännön ongelmia, joissa ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. (Ojasalo 2009, 65-66.) Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli toteuttaa markkinointistrategiaprosessi, josta on tarkoitus tuottaa tietoa kohdeorganisaatioon ja samalla kehittää organisaation toimintaa. Kuitenkin tavoitteena ei ole ollut sitoa tutkimusongelmaa teoriaan sen enempää kuin mitä tässä opinnäytetyössä aiheeseen perehdytään. Lisäksi lähtökohtana työssä oli kehittää liiketoimintaa ja tuoda organisaation toimintaan markkinointilähtöisempää ajattelua osallistamalla vastuuhenkilöt prosessiin, joten tältäkin osin toimintatutkimus soveltui paremmin tutkimuksen lähestymistavaksi.

Kanasen (2014, 11) mukaan toiminta pitää sisällään lupauksen paremmasta. Se on nähty myös demokraattisena toimintana, joka lähtee liikkeelle niistä, joita ongelma koskee ja heidän voimastaan löytää ratkaisu ongelmaan. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena on saada tutkimuksen päätteeksi aikaan konkreettinen strategia, joka ohjaa toimintaa yrityksessä jatkossa suunnitelmallisempaan myyntiin ja markkinointiin. Ojasalo ym. (2009, 58) toteavat, että toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksesta voidaan myös käyttää työelämässä nimeä kehittävä työntutkimus. Toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännönläheisyyden vaatimus ja sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa eli olennaista on ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Kananen (2014, 11) kirjoittaa lisäksi, että yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa ja se edellyttää yhteistä tavoitetta. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen.

Toimintatutkimukseen kuuluu myös osallistava kehittämismenetelmä, joka tarjoaa tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut, jos he vain ovat valmiita muutoksiin. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Edellä mainittuun viitaten luontevin tapa tässä tutkimuksessa oli toteuttaa osallistavaa kehittämistä työpajojen avulla, jolloin saatiin lisäksi hyvä mahdollisuus kehittää yhteistyötä työryhmässä. Strategian laatiminen ja etenkin sen toteuttaminen vaatii aina koko työyhteisön sitoutumista, jonka vuoksi työryhmä koostui työyhteisön ydinhenkilöistä, joiden avulla strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen organisaatioon on mahdollista.

Sekä toiminta- että kehittämistutkimuksissa pyritään usein asiantilojen muutokseen. Niihin ei riitä toteaminen vaan kumpaakin lähestymistapaan liittyy muutos eli kehittäminen ja niiden läpivieminen organisaatiossa. (Kananen 2012, 37.) Toimintatutkimuksessa ei ole kyse pelkästään yhdestä tutkimusmenetelmästä vain se sisältää joukon tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksen ideaa voidaan käyttää oman tai ryhmän työn ja toiminnan kehittämiseen. (Kananen 2014, 13, 15.) Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta, jolloin vastataan kysymyksiin ”miten tutkitavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muutu?”. Toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutos voi olla myös tapahtumatta, lisäksi on varauduttava siihen, että muutos voi olla aivan toisenlainen kuin tavoiteltu. Tilanteissa joissa muutos ei tapahdu, voidaankin saada esiin asenteita, valtarakenteita ja esimerkiksi työskulttuureja, jotka eivät muutoin tutkimalla ilmenisi. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

#### 2.4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Strategiaprosessi on toteutettu toimintatutkimuksen menetelmiä apuna käyttäen. Syksyn 2016 aikana toteutettiin yhteensä seitsemän työpajaa markkinointiin osallistuvien ydinhenkilöiden kanssa. Työpajojen tavoitteena on luoda yhteisiä toimintatapoja myynnin ja markkinoinnin toteuttamiselle. Lisäksi tavoitteena on käsitellä yhdessä myyntiin ja markkinointiin vaikuttavia asioita ja pohtia konkreettisia toimenpiteitä markkinointistrategian toteuttamiseksi. Samalla tavoitteena oli sitouttaa myyntiin ja markkinointiin osallistuvat henkilöt strategiaan ja tällä tavoin edistää yhteisen keskustelukulttuurin syntymistä ja aiheeseen liittyvien asioiden jatkuvaa läpikäymistä tulevaisuudessa.

Alasuutari (1999, 83) määrittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä siten, että se määrää, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää. Tai päinvastoin, aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voi käyttää. Teoreettisen viitekehysten ja sen kanssa sopusoinnussa olevan metodin valitseminen on siis tärkeä ratkaisu. Erityisen ongelmalliseksi tämän ratkaisun tekee laadullisessa tutkimuksessa se, että sille on luonteenomaista käänneellä ja katsella ilmiötä monelta kantilta, problematisoida jokaista itsestään selvää näkökulmaa. Alasuutari (1999, 84) toteaa vielä, että juuri tästä syystä laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Ominaista kvalitatiiviselle ilmaisulle onkin sen ilmaisullinen rikkaus, moninaisuus ja kompleksisuus.

Toimintatutkimus voi olla osallistava kehittämistutkimus, jossa tutkimusaineistoa on mahdollisuus kerätä erilaisilla osallistavilla menetelmillä, kuten kyselyllä, ryhmäkeskustelulla, haastattelulla tai havainnoimalla. Lisäksi tutkimusaineistona voidaan käyttää asiakirjoja ja muuta kirjallista aineistoa. Menetelmien valintaan vaikuttavat aina kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo ym. 2009, 62.)

Toimintatutkimuksessa yleisenä menetelmänä käytetään toimijoiden yhteisiä keskusteluja, diskursseja, joita on mahdollista kuvata yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin tai mielipiteisiin hakeutuviksi keskusteluiksi. Tällainen keskustelu jatkuu koko kehittämisprosessin ajan vaiheesta toiseen ja edellinen keskustelu luo aina pohjan seuraavalle. Tutkija dokumentoi keskustelua ja siinä päätettyjä ta-

voitteita, toimijoiden näkemyksiä sekä toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 62.) Tässä opinnäytetyössä diskurssia on käytetty menetelmänä nimenomaan työpajoissa, jotka olivat valmisteltu siten, että jokaisessa työpajassa oli käsiteltävänä oma aihe-alueensa, josta oli tehty alustus keskustelun tueksi. (LIITE 1)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiossa, jossa tutkija itse toimii strategiaproessin vetäjänä ja aineistonkerääjänä. Tutkimusaineistoa kerättiin prosessin aikana muun muassa osallistuvan havainnoinnin avulla, henkilöstölle tehdyn avoimen kyselyn avulla sekä dokumentoinnilla. Ilmiön ymmärtämiseksi aineistonkeruussa hyödynnettiin teoretietoa, kohdeorganisaatiosta saatua aineistoa sekä Business Model Canvasia, jota käytettiin apuna toimintaympäristön analysoinnissa. Strategian rakentamisessa aineistoa saatiin keskusteluista henkilöstön kanssa, henkilöstön kyselyistä, joilla hahmotettiin organisaatiossa vallitsevaa ajatusmaailmaa ja mielipiteitä arvoista, asiakkuuksista, liiketoiminnan tilasta sekä tulevaisuuden näkymistä ja lisäksi vielä työpajoissa, jossa toteutettiin osallistuvaa havainnointia. Aineisto on kerätty vuorovaikutteisesti pyrkimyksenä hahmottaa kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta ilmiöstä eli kohdeorganisaation markkinoinnista.

Työpajoissa aineistoa on kerätty *osallistuvan havainnoinnin* avulla. Kanasen (2014, 80) mukaan osallistuvasta havainnoinnista voidaan puhua silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa voidaan erottaa eri asteita sen mukaan, mikä rooli tutkijalla on. Työpajat toteutettiin kohdeorganisaation vastuuhenkilöistä kootun työryhmän kanssa, työpajoissa tutkija itse työyhteisön jäsenenä oli osallisena vetäjän roolissa. Työryhmän jäsenet tunsivat toisensa, joten ryhmäytyminen oli helppoa. Osallistuva havainnointi tapahtui työpajoissa, samalla työpajojen keskustelut dokumentoitiin, lisäksi prosessin aikana tutkija piti päiväkirjaa tekemistään havainnoista liittyen henkilöstön ajatusmaailmaan yleisesti markkinoinnista. Dokumenttien pohjalta luotiin myös lopullinen markkinointistrategia toimenpide-ehdotuksineen kohdeorganisaatiolle.

Osallistuva havainnointi toteutui strukturoimattomana, johtuen siitä, että aineistoa haluttiin kerätä mahdollisimman paljon ja monipuolisesti. Havainnoinnissa hyödynnettiin markkinointistrategiaan liittyvää teoriaa, jonka avulla tutkija teki oletuksia siitä mitä prosessissa tapahtui. Teoriaan liittyviä oletuksia oli kirjattu myös työpajoissa läpikäytäviin dioihin, joiden tarkoitus oli avata käsitteitä ja johdella keskustelua. (Ojasalo ym. 2009, 105.)

## 2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuusmittareiden käyttö sellaisenaan laadullisessa tutkimuksessa ei onnistu, sillä lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaiset. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyyydestä. Mittari on validi, jos se mittaa oikeaa kohdetta tai asiaa. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja oikeita asioita. Ongelmaksi tulee usein sen, mikä on ”oikea” missäkin tilanteessa, ja miten oikeaa mitataan, arvioidaan ja määritellään. Reabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä. (Kananen 2009, 87, 89, 90.)

Toimintatutkimuksen rehabiliteettia voidaan todentaa ainoastaan teoreettiselta pohjalta. Tutkittavana kohteena oli kohdeorganisaatiossa tapahtuva markkinointistrategiaprosessi, josta saatujen dokumenttien sisältö todennäköisesti muuttuu jatkuvasti ottaen tutkittavan ilmiön ja kohteen huomioon. Tutkimuksen tulokset pätevät ainoastaan kohdeorganisaatiossa, ja mikäli tutkimus toteutetaan toisessa organisaatiossa samoilla menetelmillä, tulokset poikkeavat tähän tutkimukseen verraten melko varmasti. Kun katsotaan tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä, jotka ovat perusteltuja tutkimuksen tavoitteisiin katsottuna ja peilataan tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä asioita niihin, voidaan todeta, että kysymyksiin on haettu vastauksia sekä empiirisesti että teoreettisesti.

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoitaessa on asetettava tietyt kriteerit arvioinnin perustaksi. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, analyysin arvioitavuus ja toistettavuus ja aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulturelli paikka. (Kananen 2009, 92-93.) Markkinointistrategiaprosessin aikana aineistoa kerättiin paljon, sitä peilattiin myös teorialietoon prosessin aikana. Aineistoa analysoitiin sekä tutkimuksen aikana, että tutkimuksen lopussa siten, että aineisto kerättiin yhteen ja sen sisältöä analysoitiin, jotta sen pohjalta saatiin tuotettua kohdeorganisaatiolle konkreettinen työkalu eli markkinointistrategia. Strategian käytettävyyttä analysoidaan samalla kun sitä jalkautetaan organisaatioon ja toteutetaan annettuja toimenpiteitä. Tutkimuksen toistettavuus on mahdollista mutta tulokset ovat todennäköisesti erilaisia johtuen organisaation liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista.

Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen lähestymistapa ovat perusteltuja tässä tutkimuksessa, johtuen toimintatutkimuksen luonteesta. Tutkittava kohde oli niin sanottu toimintaprosessi, jossa osallistava kehittäminen oli toimiva vaihtoehto. Strategiaprosessissa osallistaminen on oleellista, jotta prosessiin osallistuvat henkilöt saadaan motivoitumaan ja innostumaan aiheesta ja he kokevat olevansa mukana organisaation kehittämisessä. Työpajojen avulla tässä tutkimusprosessissa saatiin henkilöt mukaan kehittämistyöhön ja heidän avullaan strategia on myös jatkossa mahdollista jalkauttaa organisaatioon.



### 3 MARKKINOINTISTRATEGIAPROSESSIN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusprosessin eli markkinointistrategiaprosessin toteutamista kohdeorganisaatiossa. Strategiaprosessi vaatii selkeän suunnitelman ennen sen läpiviemistä. Suunnitelman tekeminen vaatii tutkimuksen tekijältä vahvaa kohdeorganisaation tuntemusta. Prosessiin valittiin kohdeorganisaatiosta työryhmä, jonka kanssa strategia luotiin. Markkinointi strategiaprosessille oli myös kohdeorganisaation kohdalla tärkeää asettaa aikataulu, jotta toteutus oli tehokasta ja tavoitteellista. Prosessi toteutettiin seitsemän työpajan avulla, joissa käsiteltiin eri liiketoiminnan osa-alueita, jotka vaikuttavat markkinoinnin toteuttamiseen. Luvussa kerrotaan millä perusteilla työryhmä luotiin, millainen suunnitelma ja aikataulu prosessissa oli sekä millaisia aiheita työpajoissa käsiteltiin.

#### 3.1 Työryhmä

Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen (2009, 11) toteavat, että esimiehet toimivat organisaatiossa ylimmän johdon, asiantuntijoiden, asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien leikauksipisteessä, asemassa, jossa he kohtaavat erilaiset impulssit usein ensimmäisten joukossa. Heillä on myös välittömät vaikutusmahdollisuudet omiin johdettaviinsa, joiden oletetaan ymmärtävän strategian ja toteuttavan sitä omassa työssään. Johdettaviensa kautta esimiehet saavat myös suoran palautteen strategian toteutettavuudesta ja toteutumisesta. Tämä tieto on organisaatiossa arvokasta kilpailukyvyyn, uudistumisen ja menestyksen kannalta.

Kohdeorganisaatiossa markkinointistrategiaprosessiin pyydettiin mukaan jokaisesta yksiköstä vastuhenkilö, joka useimmiten toimii organisaatiossa myös esimiesasemassa eli myyntipäällikkö, työnjohtaja tai vastaava työvalmentaja. Lisäksi prosessiin osallistuivat organisaation toimitusjohtaja, työ kuntoutuspalvelujohtaja, talouspäällikkö sekä tuoteryhmäpäällikkö. Yhteensä työryhmässä henkilöitä oli kymmenen. Tavoitteena oli siis huomioida esimiesten vahva asema kohdeorganisaatiossa ja osallistaa vastuhenkilöt strategiaprosessiin ja sen myötä helpottaa strategian jalkauttamista organisaatiossa.

Osallistuin strategiaprosessiin työyhteisön jäsenenä ja tutkijan roolissa. Kaikille työryhmän jäsenille oli oman opinnäytetyöprosessin toteuttaminen tiedossa. Kerroin myös ryhmälle tarkoituksestani havainnoida työpajojen keskusteluita ja kerätä aineistoa lopullista markkinointistrategiaa varten. Työpajojen vetäjän roolissa haasteellista oli esimerkiksi se, kuinka hyvin pystyin olemaan vaikuttamatta työpajoissa tapahtuvaan keskusteluun niin, etten olisi johdatellut henkilöitä liikaa. Olin kuitenkin ainoa henkilö ryhmässä, joka oli perusteellisemmin paneutunut aiheeseen liittyvään teoriaan ja minulla oli oma käsitykseni sekä työpajojen etenemisestä, että markkinointistrategian sisällöstä. Objektivisuus työpajoissa vetäjän roolissa oli myös osin haasteellista johtuen juuri omasta sitoutumisesta kohdeorganisaation toimintaan. Jälkikäteen pohdin, että olisiko strukturoitu lomake havainnoinnissa ollut tarpeellinen, mutta tulin siihen tulokseen, että se olisi rajoittanut mahdollista aiheen käsittelyä liikaa. Nyt työpajoissa oli avoin tunnelma ja työryhmät osasivat keskustella huomioimatta liikaa havainnointia.

### 3.2 Prosessisuunnitelma ja aikataulu

Strategiaprosessin kuvaaminen on tärkeää, koska siten strategiatyöhön liittyvät käytännöt tehdään näkyviksi myös johtoryhmän ulkopuolisille organisaation jäsenille. Valitettavan usein prosessikuvauksen eri vaiheet jäävät kuitenkin ylimalkaiselle tasolle, jolloin yhtymäkohdat organisaation arjessa näkyviin käytäntöihin jäävät epäselviksi. Myös strategiaprosessin eri vaiheisiin osallistuvat toimijat jäävät määrittelemättä tai määrittely koetaan tarpeettomaksi. Prosessin kuvaamisen todelliset hyödyt saavutetaan vasta, kun kuvattujen vaiheiden ja käytäntöjen yhteys organisaation strategian toteuttamiseen ymmärretään. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen ja Teikari 2006, 31-32.)

Toimintatutkimuksessa kehittämiskohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille, tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation markkinoinnin strategiset toimenpiteet. Toimintatutkimusprosessi etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen, jossa eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

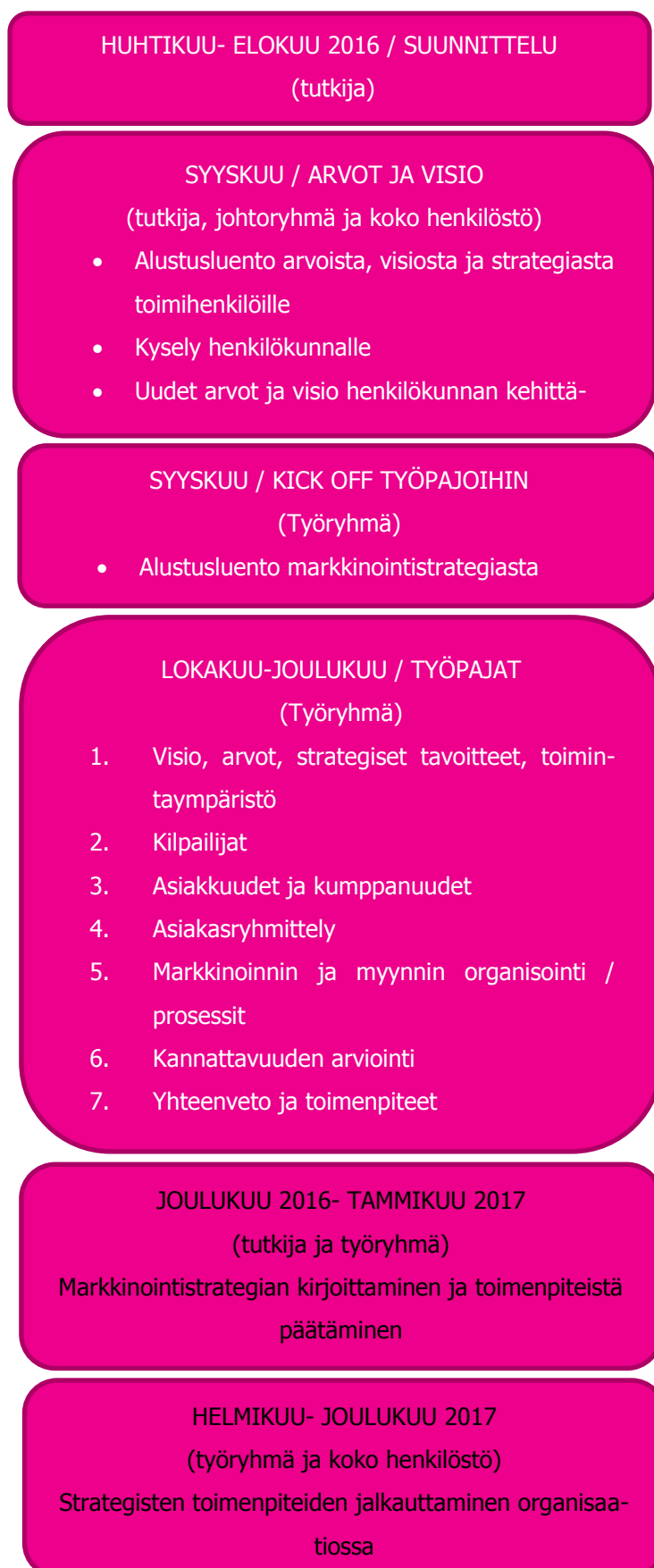
Suunnitelmana oli toteuttaa markkinointistrategiaprosessi kohdeorganisaatiossa syksyn 2016 aikana toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen ja työpajatekniikkaa hyväksi käyttäen. Aikataulua suunnitellessani oli mielessä lähinnä se, että prosessi ei saanut kestää liian kauan, jotta ryhmän jäsenet eivät alkaisi ”leipääntymään” aiheeseen ja että keskustelu markkinointiin liittyvistä asioista kulkisi jouhevasti eteenpäin. Lisäksi tavoitteena oli saada strategia laadittua ennen uuden tilikauden alkamista, jolloin strategian toteuttamiseen vaadittuihin toimenpiteisiin ehdittäisiin myös varautumaan taloudellisin resurssein budjetointivaiheessa. Karkea aikataulu oli jo hyvissä ajoin tiedossa, että strategiaprosessi toteutetaan syksyllä 2016. Yksityiskohtaisempi aikataulu muodostui käytännön olosuhteiden mukaisesti siten, että työpajat järjestettiin kaikille sopivaan aikaan ja prosessin pituudeksi käytännössä tuli noin kolme kuukautta. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi suunnittelusta strategian laadintaan kesti huhtikuusta 2016 tammikuulle 2017 eli kymmenen kuukautta. (KUVIO 1)

Ennen työpajojen alkamista, saimme kuulla liiketalouden lehtorin Ari Pitkäsen luennon markkinointistrategiasta. Luennon tarkoitus oli antaa tulevalle keskustelulle alustaa sekä herätellä työryhmää laajempaan markkinoinnilliseen ajatteluun. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu näin konkreettisesti ja systemaattisesti strategiaprosesseja, joten prosessin aloituksessa oli hyvä ottaa tämä seikka huomioon ja saada työryhmä innostumaan aiheesta.

Ennen markkinointistrategiaprosessin aloitusta toteutettiin kohdeorganisaatiossa lisäksi sekä arvojen ja vision päivitys. Tämä oli tarpeellista tehdä, jotta organisaation yhteiset toimintaperiaatteet ja arvot sekä tulevaisuuden tavoitteet saatiin yhdessä luotua. Arvojen ja vision päivitys antoi myös hyvän pohjan markkinoinnin strategiselle suunnittelulle.

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 1) on kuvattu koko markkinointistrategiaproessin eteneminen. Seuraavassa luvussa 3.3 käydään läpi, millaisten vaiheiden kautta tutkimusprosessin työpajat etenivät.

Toteuttamissuunnitelma ja aikataulu:



KUVIO 1. Markkinointistrategiaprosessi

### 3.3 Työpajat

Työpaja on luovan vuorovaikutustoiminnan perusmenetelmä, jonka keskeisenä ajatuksena on oivaltamalla oppiminen. Työpaja toteutetaan pienryhmätyöskentelynä. Tarkoitus on antaa henkilöiden rakentaa ja soveltaa tietämystään joko työpajassa tarjolla olevaan materiaaliin tai aikaisempiin resursseihin ja aktiviteetteihin. (Koppa 2010.)

Ideariihi tai aivoriihi on menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa ensin spontaanisti mahdollisimman paljon ideoita ja arvioida ideat vasta myöhemmin systemaattisesti sekä valita niistä kehityskelpoisimmat. Menetelmää käytetään sekä teoreettisten että käytännön ongelmien käsittelemiseen. Lähtökohdaksi tarvitaan yleensä kysymys tai ongelmallinen tilanne, johon on olemassa monenlaisia vastauksia tai ratkaisuja. Aivoriihi kannustaa myös aktiiviseen osallistumiseen sekä innostaa luovaan ja ennakkoluulottomaan ajatteluun. Ideariihi voidaan toteuttaa jo järjestelmällisesti tai järjestäytymättömästi. Järjestelmällisessä menetelmässä kaikki osallistujat esittävät oman ideansa jokainen vuorollaan ja järjestelmä käytännössä pakottaa hiljaisimmatkin osallistujat mukaan, mutta pakonomaisuus voi olla melko painostavaa. Järjestäytymättömässä menetelmässä ryhmän jäsenet esittävät ideansa silloin kun ne juolahtavat mieleen ja ideointi on siten rennompaa. (Koppa 2010.)

Markkinointistrategiaprosessin työpajoissa käsiteltävät aiheet olivat markkinoinnin strategisen suunnittelun kannalta oleellisia. Markkinointistrategian tavoitteena on tukea organisaation liiketoiminnan kehittämistä ja sen vuoksi strategiaprosessissa käytiin läpi organisaation toimintaympäristöä, toimialojen tulevaisuutta, kilpailijoita, asiakkuuksia, asiakasryhmittelyä, prosesseja, kannattavuuden laskemista sekä visuaalista ilmettä ja brändiä.

Toimintatutkimusprosessin vaiheita mukaillen strategiaprosessi alkoi suunnittelulla, jossa huomioitiin kohdeorganisaation tarpeet ja tavoitteet markkinointistrategian suhteen. Tutkin teorian tietoa markkinointistrategian sisällöstä ja mitä osa-alueita oli kohdeorganisaatiossa oleellisinta käsitellä. Työpajojen toteuttaminen oli luontevin ajatus, koska tarkoituksena oli toteuttaa prosessi osallistamalla kohdeorganisaation vastuuhenkilöitä ja keskustelu eli diskurssi oli tässä oivallinen tapa kerätä aineistoa. Avoimien keskusteluiden tavoitteena oli vahvistaa yhteishenkeä työryhmän keskuudessa.

Suunnittelun jälkeen markkinointistrategiatyöryhmä koottiin yhteen ja heille pidettiin alustusluento aiheesta markkinointistrategia. Tämän tarkoituksena oli johdatella ryhmän jäseniä aiheeseen ja kasvattaa ymmärrystä markkinoinnin käsitteestä.

Alustusluennon jälkeen aloitettiin työpajat. Työpajojen tavoitteena oli saada aikaan avointa keskustelua ja ideointia organisaation nykytilasta ja millaisia haasteita sekä kehittämiskohteita liiketoiminnassa on sekä miten niihin voidaan vaikuttaa myynnin ja markkinoinnin avulla.

Ojasalon ym. (2009, 60-61) mukaan toimintatutkimukseen osallistujat ovat, joka vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ryhmän muille jäsenille sekä itselleen. Kehittäjän rooli on toimia ryhmän aktiivise-

na jäsenenä ja kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia. Toimintatutkimuksessa on kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta, jossa tutkittavan organisaation työntekijät ja muut toimijat ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Jokaisessa työpajassa käsiteltiin markkinoinnin eri osa-alueita ja niihin oli valmisteltu Power point-esitys, jonka tarkoituksena oli alustaa käsiteltävää aihetta ja avata joitain aiheeseen liittyviä termejä sekä johdatella työryhmää keskustelemaan avoimesti aiheesta pohjana ajatus ideariihestä.

Ensimmäiseen työpajaan liittyvät diat lähetettiin työryhmälle pari päivää ennen kokoontumista, jotta jokaisella oli käsitys mitä työpaja pitää sisällään. Aiheena oli organisaation visio ja arvot, markkinoinnin strategiset tavoitteet sekä toimintaympäristö. Heti alussa huomasin, että diat olivat tarpeellisia, jotta aiheeseen liittyvä keskustelu pysyi kasassa. Jokaisen työpajan tavoitteena oli saada aikaa konkreettisia toimenpiteitä markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Ensimmäinen työpaja oli innostusta ja motivaatiota täynnä. Keskustelu alkoi avoimesti ja pysyi sellaisena. Työryhmän jäseniä auttoi erilaisten käsitteiden avaaminen diojen avulla. Kukaan ei jäänyt hiljaiseksi ryhmässä. Työpajan vetäjänä, ohjasin keskustelua ja kirjasin muistiota. Oli selkeästi huomattavissa, että tällainen foorumi oli tullut tarpeeseen. Markkinoinnin strategiset tavoitteet saatiin luotua ja toimintaympäristö hahmotettua. Työpajan lopuksi pyysin ryhmän jäseniä kirjaamaan ylös seuraavaan työpajaan oman yksikkönsä toimialojen tilannetta sekä kilpailijoita. Kävin myös läpi pikaisesti seuraavan työpajan diat.

Seuraavassa työpajassa kerrattiin edellisen työpajan sisältö ja tulokset ja käytiin läpi jokaisen kohdeorganisaatiossa toimivat toimialan tilannetta ja kilpailijoita. Keskustelu soljui yhtä hyvin kuin aiemminkin. Jokainen työpaja eteni siten, että edellisen työpajan sisältöä käytiin läpi ja jatkettiin keskustelua sen pohjalta ja annetun aihe-alueen tiimoilta. Asioita käsiteltiin välillä hyvin kriittisesti myös ja eriäviä mielipiteitä tuotiin esiin, mutta lopuksi kuitenkin päädyttiin yhteneviin toimenpideehdotuksiin. Työpajoissa käsiteltävät aiheet olivat tarkoituksellisesti suunniteltu siten, että keskustelu eteni jouhevasti ja mikäli joku aihe vaati enemmän keskustelua ja kehittämistä, siihen paneuduttiin paremmin. Tällaiseksi aiheeksi osoittautui asiakkuudet, joiden johtaminen ja kehittäminen tuli esiin jokaisessa työpajassa aiheesta riippumatta. Oleellinen huomio oli, että jokainen liiketoiminnan osa-alue on jollain tavalla yhteydessä asiakkaaseen.

Viimeisessä työpajassa arvioitiin työpajojen toteutumista ja kirjattiin koko prosessin aikana esiin tulleet toimenpideehdotukset. Työpajoista tehtyjen muistioiden pohjalta luotiin markkinointistrategia toimenpideehdotuksineen. Palaute oli kokonaisuudessaan positiivista ja prosessin lopussa päätettiin, että jatkossa markkinoinnin kehittämistä ja toimenpiteiden toteuttamista seurataan kuukausittaisissa palavereissa.

## 4 MARKKINOINNIN MERKITYS ORGANISAATIOSSA

Markkinointistrategia on yrityksen toimintasuunnitelma, jonka avulla organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaille, omistajille ja eri verkostokumppaneille. Markkinointistrategia on markkinoinnin tehtävien toteuttamista käytännössä, käytännön toimintaohjelma, joka toteuttaa strategisen markkinoinnin visioita. Kaikkien strategioiden kohdalla on mietittävä tavoitteita, sisältöä, toteuttavaa organisaatiota, toimintaprosesseja ja toiminnan tukijärjestelmiä. Markkinointistrategian käytännön sisältö vaihtelee yrityksissä tilanteen ja tavoitteiden mukaan. Markkinointistrategian sisällön hahmottamiseksi pitää yrityksessä määritellä kullekin strategialle oikea viitekehys. (Kauppakorkeakouluun.com 2009.) Tikkasen ym. (2007, 60) mukaan markkinointistrategian sisältö lähtee yrityksen liiketoimintastrategian sisällöstä ja liiketoiminnan kehittämiseksi asettamista tavoitteista. ”Markkinointistrategia on yrityksen liiketoimintastrategian yksi ilmentymä. Markkinointi on ajattelutapa, joka on osa kaikkia organisaation perusprosesseja. Markkinointistrategiassa määritellään millä alalla toimimme, ketkä ovat kilpailijoitamme, mitkä ovat todelliset, sidosryhmiemme kokemat kilpailuetumme.” (MTL 2017). Vuokko (2004, 133) toteaa vielä, että markkinoinnin suunnittelu tulee perustua organisaation strategiseen suunnitteluun ja siinä otetaan huomioon organisaation missio, visio ja strategiat.

Edellä mainittuun viitaten kohdeorganisaation markkinointistrategian sisältö muodostui tavoitteesta kehittää liiketoimintaa huomioimalla mahdollisimman laaja kokonaisuus organisaation liiketoiminnan osa-alueista. Tämä myös siksi, että kohdeorganisaation johto koki aiheisiin paneutumisen myös tarpeelliseksi. Toimintaympäristön määrittäminen, toimialojen tilanne, kilpailijat, asiakkuudet, kannattavuus ja organisaation imago tai brändi ovat osa organisaation liiketoimintaa, jotka jokainen vaikuttavat osaltaan markkinoinnin suunnitteluun.

### 4.1 Markkinointi ja asiakkuudet

Hooley, Piercy ja Nicoulaud (2012, 5) toteavat, että markkinoinnin roolista on muodostunut nykypäivän organisaatioissa jonkinlainen paradoksi. Harvalla toimitusjohtajalla on markkinointitaustaa ja monessakaan johtavassa organisaatiossa ei ole markkinointijohtajaa johtoryhmässään. Niinpä markkinoinnilla ei ole suurtakaan strategista roolia ja se on usein sijoitettu viestintään, mainontaan tai myyntiin. Kuitenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana on alettu huomaamaan, kuinka markkinoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation strategiseen suuntaukseen tai jopa organisaatiokulttuuriin. Markkinointi on muuttunut järjestelmällisestä toiminnosta käsitteeksi, jonka avulla organisaatioita pyritetään. Samalla tavoin markkinointia pidetään nykyään enemmänkin organisaation avaintoimintona, lukuun ottamatta tavanomaisia kaupallisia yrityksiä. Useat voittoja tavoittelemattomat yritykset, kuten hyväntekeväisyysorganisaatiot, taiteet, poliittiset puolueet ja jopa julkisen sektorin organisaatiot kuten yliopistot ja poliisilaitos pitävät markkinointia yhtenä ydintoimintonaan.

Hooleyn ym. (2012, 5) mukaan voittoja tavoittelemattomien yritysten maailmassa asiakas nähdään eri tavalla, mutta ei ole yhtään vähäpätöisempi arvoltaan. Julkisella sektorilla asiakkaasta puhutaan muun muassa nimillä potilas, oppilas, matkustaja. Todellisuudessa kaikki, jotka tarvitsevat palveluita

ovat asiakkaita ja siellä missä asiakkaalla on mahdollisuus valita palvelun tarjonnasta, hän valitsee sen, joka parhaiten palvelee hänen tarpeitaan. Kuitenkin enenevissä määrin yksityisen sektorin yritykset ovat alkaneet samaistua julkisen sektorin palveluihin tarjoamalla uusia vaihtoehtoja markkinoille, johtuen siitä, että julkisen sektorin palvelut eivät nykyään enää täysin pysty palvelemaan asiakkaan tarpeita. Hooley ym. (2012, 6) painottaa lisäksi, että nykypäivän liiketoimintaympäristössä on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin ymmärtää markkinoinnin filosofiaa ja käsitettä.

Tikkanen ym. (2007, 25-26) toteavat, että markkinoinnin päätehtävä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen. Asiakassuhteet ovat jatkuvasti kehittyviä ja muuttuvia sosiaalisia rakenteita, jotka ohjaavat taloudellisten osapuolten välisen vaihdannan sisältöä ja tuloksia. Avainasiakkaat ovat keskeisiä asiakassuhteita, koska juuri niissä organisaatio onnistuu ydinosaamisalueidensa ja tarjoomansa kautta tuottaa arvoa asiakkaalle. Hyvin monet organisaatiot saavat merkittävän osan liikevaihdostaan tietyiltä asiakkailta tiettyjen kanavien kautta ja sellaisissa organisaatioissa on markkinoinnin johtamisen päätehtävä asiakkaiden johtaminen. Asiakassuhteiden johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, joka tapahtuu toimintaverkostossa. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation liiketoimintaa luomalla markkinointistrategia. Strategiaprosessin aikana asiakassuhteiden tärkeys liiketoiminnassa tuli vahvasti esiin ja samalla ilmeni tarve asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Kohdeorganisaatiossa asiakkuudet ovat jakautuneet tuotantoyksiköiden, että työkontutuspalveluiden asiakkaisiin, joille markkinoidaan tuotteita ja palveluita eri kanavien kautta. Organisaatiossa on hyvin laaja kohderyhmäjaottelu johtuen monialaisesta toiminnasta. Asiakkuuksien johtaminen on ollut kuitenkin hyvin vähäistä tai siihen ei ole osattu paneutua aiemmin riittävällä tarkkuudella. Markkinointistrategiaprosessin aikana todettiin, että organisaatiossa on tarve tarkentaa kohderyhmiä, ryhmitellä asiakkuudet uudelleen ja kehittää asiakkuudenhallintaa kokonaisuudessaan tukemaan myynnin ja markkinoinnin prosesseja.

#### 4.2 Markkinoinnin strategiset tavoitteet

Myynnin ja markkinoinnin tavoitteena on vahvistaa ihmisten tietoisuutta kohdeorganisaation tuote- ja palveluvalikoiman laajuudesta, sosiaalisesta vastuusta, sekä perustehtävästä ja hyödyntää näitä asioita markkinoinnissa. Lisäksi tavoitteena on vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin kohdeorganisaatiosta positiivisesti kaikessa toiminnassa.

Tikkasen & Vassisen (2010, 27-28) mukaan markkinointistrategian tavoitteita määritellessä, tulee erotella eritasoiset tavoitteet. Samalla tulisi nähdä millä toimenpiteillä tavoitteiden toteutumiseen voidaan vaikuttaa. Periaatteessa mitkä tahansa perustellut määrälliset tai laadulliset tavoitteet voivat olla sopivia markkinointistrategian tavoitteita. Markkinointistrategian sisällöllä ja tavoitteiden asettamisella on neljä olennaista päämäärää:

1. asiakassegmenttien ja tarvittaessa yksittäisten asiakassuhteiden halutuista ominaisuuksista sekä oman tarjooman ominaisuuksista päättäminen
2. yrityksen ulkoisten ja sisäisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu
3. markkinoinnin resursointi

4. toiminnan mittareista ja markkinointistrategian toteuttamiseen liittyvien toimijoiden kannustimista päättäminen.

Kohdeorganisaation myynnin ja markkinoinnin strategisena tavoitteena on kasvattaa ja vahvistaa:

- **Kannattavuutta:** tuotteiden ja palveluiden myynnin kannattavuuden, sekä toiminnan kehittäminen ja tehostaminen asiakaslähtöisemmin. Asiakkuuksien parempi tunteminen, asiakasymmärryksen kehittäminen organisaatiossa. Asiakasryhmittelyn hyödyntäminen myynnissä ja markkinoinnissa.
- **Tunnettavuutta:** organisaation tuotteiden ja palveluiden tarjonnan tunnettavuuden, imagon tunnettavuuden ja näkyvyyden kasvattaminen.
- **Vetovoimaisuutta:** Imagon ja brändin uudistaminen, organisaation toiminnallisen sisällön suunnitelmallisempi markkinoiminen ja sen myötä tunnettavuuden ja näkyvyyden kasvattaminen.
- **Vaikuttavuutta:** Tuotannon- ja työkuntoutuspalveluiden vaikuttavuuden kasvattaminen ja kehittäminen toimialueella asiakaslähtöisemmin.

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi prosessin aikana pohditaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä sekä mittareita, joilla toiminnan kehittymistä ja kannattavuutta mitataan.

Suunniteltu markkinointistrategia on Tikkasen ja Vassisen (2011, 38) mukaan saatava myös täytäntöön, joka edellyttää markkinoinnin ja myynnin organisaatiosta, markkinoinnin toimintaprosesseista ja markkinoinnin tukijärjestelmistä päättämistä. Myös sisäinen markkinointi on keskeinen osa strategian jalkauttamista ja edellytys menestyksekkäälle ulkoiselle täytäntöönpanolle.

Edellä mainittuihin strategiseen viitekehykseen ja tavoitteisiin liittyen kohdeorganisaation markkinointistrategiaprosessissa viitekehyksessä on liiketoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Tämän myötä prosessissa käsitellään yhdessä neljän eri tuotantoyksikön sekä työkuntoutuspalveluiden asiakkuuksia, kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä, myynti- ja palveluprosesseja, markkinointiprosessia, kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä toimenpiteitä myynnin ja markkinoinnin tehostamiseen, ottaen huomioon organisaation perustehtävän eli työkuntoutuspalveluiden tuottamisen vaikutuksen toimintaan.

Strategiaprosessin tavoitteena on kehittää organisaation liiketoimintaa nimenomaan markkinointiorientoituneemmaksi kuin mitä se on aiemmin ollut. Organisaation toimiessa käytännössä sekä yksityisellä sektorilla, että kolmannella sektorilla vaikuttaa se liiketoiminnan eri alueiden kehittämiseen jatkuvasti, koska työkuntoutus ja tuotanto toimivat synergisesti toistensa kanssa. Tämä piirre on otettava markkinoinnin ja myynnin strategisessa suunnittelussa huomioon ja kehitettävä toimintaa siten, että kummankin sektorin asiakkuuksia käsitellään jatkossa markkinointiorientoituen.



### 4.3 Kolmannen sektorin markkinointi

Yhteiskunnassa katsotaan olevan neljä eri sektoria: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen kuuluvat organisaatiot jotka tavoittelevat voittoa. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat ja kuntayhtymät. Näille kahdelle sektorille on usein tyypillistä, että niiden organisaatio koostuu pelkästään palkatuista henkilöistä toisin kuin kolmannella ja neljännellä sektorilla. Kolmanteen sektoriin kuuluvat järjestöt ja yhdistykset, joiden organisaatio, päätöksenteko ja toimintatapa voivat olla vapaaehtoistoiminnan vuoksi epämuodollisempia. Yleensä kolmannen sektorin järjestöt ja yhdistykset eivät tavoittele taloudellista voittoa. Neljänteen sektoriin kuuluvat kotitaloudet, perheet, ystäväpiirit eli ihmisten sosiaalinen toimintaympäristö. Tällä sektorilla on kansalaisen hyvinvoinnin kannalta hyvin tärkeä merkitys. (Vuokko 2004, 15.)

Kohdeorganisaatio rakentuu tulosta tavoittelevasta osakeyhtiöstä sekä voittoa tavoittelemattomasta yhdistyksestä. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta määrittelee, ettei yritys voi tarjota kuntouttavan työtoiminnan palvelua, joten kohdeorganisaatiossa on ratkaistu tämä ongelma perustamalla yhdistys osakeyhtiön rinnalle, jolloin palveluita on pystytty tarjoamaan laajemmin. Kyseisen yhdistyksen tarkoituksena on järjestää kuntouttavaa työtoimintaa asiakkaille. Samalla tavoitteena on edistää vajaa-kuntoisten, nuorten ja pitkään työttöminä olleiden henkilöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä, työttömyyden vähentämistä sekä poistamista. Kuntouttava työtoiminta on yksilön työllistymismahdollisuuksia aktivoivaa toimintaa, joka ei tapahdu työsuhteessa. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001, 6§; Amavek Ry 2017.) Lisäksi kohdeorganisaation omistajana toimii kaupunki, joka kuuluu julkiseen sektoriin. Osakeyhtiönä kohdeorganisaatio pystyy kuitenkin tarjoamaan muita työllistymistä tukevia palveluita, kuten tuettua oppisopimuskoulutusta. Tämä kokonaisuus tekee kohdeorganisaation toiminnasta mielenkiintoisen ja haasteellisen. Kohdeorganisaatio toimii käytännössä yhtä aikaa kolmella eri sektorilla, yksityisellä, julkisella sekä kolmannella sektorilla.

Markkinointistrategiaprosessissa markkinointia on tarkasteltu yksityisen sektorin sekä kolmannen sektorin osalta kohdeorganisaatiossa. Pääasiassa markkinointia tehdäänkin yksityisen sektorin näkökulmasta tuotantoyksiköiden osalta yksityisille asiakkaille, yrityksille ja yhdistyksille. Kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon (nonprofit) yhdistys markkinoi palveluitaan lähinnä julkiselle sektorille, eli kunnalle ja muille työllistymiseen tukea antaville tahoille ja sidosryhmille, joiden kanssa yhteistyötä tehdään.

Vuokko (2004, 19) kirjoittaa siitä, miten nonprofit-toiminta on erilaista suomalaisessa, pohjoismaisessa ja myös mannereurooppalaisessa yhteiskunnassa verrattuna angloamerikkalaiseen perinteesseen. Toiminta eroaa siinä, miten julkinen sektori kantaa huolta, sekä siinä millaisia yhteiskuntapoliittisia ja valtiollisia yhteyksiä erityisesti kolmannen sektorin organisaatioilla on. Samalla kuin kolmannen sektorin organisaatiot toivovat tukea julkiselta sektorilta näiden tulisi osoittaa oma roolinsa hyvinvointivaltion toimijoina, jotka täydentävät julkisen sektorin toimintaa tai paikkaavat aukkoja. Eurooppalainen The Third Sector Impact-projekti käsittelee kolmannen sektorin näkyvyyttä eurooppalaisessa yhteiskunnassa ja toteaa, että kolmannen sektorin organisaatioiden tulisi pystyä osoittamaan aikaan saamiaan tuloksia paremmin, saadakseen tukea julkiselta sektorilta. TSI-projekti ker-

too, että kolmannen sektorin tulisi ensinnäkin pystyä kertomaan mitä se käytännössä pitää sisällään ja miten se toimii. Lisäksi tulisi kerätä dataa ja todisteita toiminnan tehokkuudesta ja tuloksista ja saada näiden avulla yhteiskunnallista ja poliittista huomioita ja tukea. On oltava sinnikäs. Vaikuttavuuden kasvattaminen auttaa näkyvyyttä. Näkyvyyteen voivat myös vaikuttaa kaikki kolmannen sektorin toimintaan osallistuvat sidosryhmät, kuten tutkijat, erilaiset käytännön toimijat, tilastokeskukset ja media. (TSI 2016.)

Kolmannen sektorin markkinoinnissa yleensä vaihdantasuhde on erilainen ja ei taloudellisetavoitteet ovat etusijalla. Tuotteiden sijasta kohderyhmille tarjotaan usein palveluja ja ajattelumalleja. Jokaisella organisaatiolla erilaiset ominaisuudet korostuvat. Nonprofit-toiminnassa tuote on yleensä aineetonta eli palvelua, ja se tarkoittaa sitä, että tällaisissa organisaatioissa tarvitaan useimmiten nimenomaan palvelujen markkinointia ja siihen liittyvää ajattelutapaa. Toiminnan arviointiperusteina ovat yleensä asiakkaiden ja omistajien tyytyväisyys palveluihin. Tästä johtuen nonprofit-organisaatioissa tarvitaan usein myös henkilöstön, prosessien ja asiakastyytyväisyyden kehittämistä. Tärkeää onkin asettaa ja määritellä tavoitteet tarkkaan. (Vuokko 2004, 24-27.)

Markkinointi nonprofit-organisaatiossa on tärkeää. Se on usein enemmänkin vaikuttamista tiettyihin kohderyhmiin ja yksilöihin. Yritystoiminnassa markkinointi kohdistuu pääasiassa asiakaskuntaan ja markkinoinnilla halutaan ylläpitää ja lisätä tuotteiden ja palvelujen kysyntää. Sidosryhmät ovat erittäin tärkeitä nonprofit-organisaatiolle. Ne sidosryhmät, jotka ovat erityisen tärkeitä kullekin nonprofit-organisaatiolle ovat samalla tuon organisaation markkinoinnin kohderyhmiä. Eli organisaatioiden tulee tehdä markkinointiponnistuksia näiden tahojen lisäksi päätöksentekijöihin, rahoittajiin, tukijoihin, jäseniin sekä potentiaaliseen työvoimaan. (Vuokko 2004, 29-30.)

Kohdeorganisaation ollessa osa myös kolmannen sektorin toimija omalta osaltaan, se noudattaa tältä osin nonprofit-organisaatiolle tyypillistä markkinointia. Palvelujen tarjoaminen sidosryhmille on olennaista ja siinä referenssiarvo on oleellinen. Vaikuttavuutta mitataan myös sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kohderyhmät tässä markkinoinnissa ovat tiedossa. Kuten eurooppalainen TSI-projektikin osoittaa, kolmannen sektorin näkyvyys ja markkinointi ovat kiinni vaikuttavuuden osoittamisesta sekä sidosryhmille, että loppukäyttäjille.

## 5 ARVOT JA VISIO

Puohiniemi (2010) kirjoittaa, että arvot ovat mukana aina kun puhutaan johtamisesta ja johtajuudesta. Arvot on tarkoitus suhteuttaa organisaation visioon, missioon ja strategiaan. Arvot ohjaavat yrityksessä tehtäviä valintoja, ne ovat johtamisen apuvälineitä. Arvot ovat tavoitteita ja toimintaa suuntaavia motiiveja, niitä ei voida koskaan täysmääräisesti toteuttaa.

Puohiniemen (2010) mukaan visio tarkoittaa yrityksen tulevaisuuden kuvaa ja se ilmaisee mihin yrityksessä pyritään ja millainen yritys haluaa olla. Puohiniemen mukaan vision tulee olla päämäärä joka tempaa kaikki organisaation jäsenet mukaansa. Organisaation on mahdollista toteuttaa visionsa noudattamalla strategiaansa.

Ennen markkinointistrategiaan pureutumista päivitettiin organisaatiossa myös arvot ja visio seuraavalle viidelle vuodelle. Tähän arvot ja visio-keskusteluun osallistettiin ydintyöryhmän lisäksi myös koko organisaation henkilöstö. Jokaiseen tuotantoyksikköön annettiin viisi kysymystä, jotka työryhmä kokosi. Tuotantoyksiköiden vastuuhenkilöt kävivät keskustellen läpi kysymykset henkilöstön kanssa. Tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö näkee kohdeorganisaation tällä hetkellä ja millaisia asioita keskustelussa nousee esiin. Nämä viisi kysymystä olivat:

1. Mikä on mielestäsi Yritys X:n perustehtävä?
2. Mikä tai mitkä asiat ohjaavat omaa toimintaasi?
3. Kenelle tuotamme arvoa, eli keitä ovat mielestäsi Yritys X:n asiakkaat?
4. Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle?
5. Millaisena näet Yritys X:n tulevaisuudessa?

Näiden kysymysten vastaukset käytiin läpi yhteisessä henkilökunnan kehittämispäivässä ja niiden pohjalta luotiin kohdeorganisaatiolle seuraavat arvot ja visio.

- Luotettavuus

Olemme luotettava toimija sekä työ kuntoutuspalveluiden tuottajana, että tuotannon palveluiden tuottajana. Toimintamme perustana on vastuullisuus, jonka tavoitteena on olla vastuussa toiminnastamme asiakkaalle ja toimia yhteisten sopimusten mukaisesti. Tuotannossa tavoitteenamme on tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita asiakkaillamme sekä työ kuntoutuspalveluissa tarjota mahdollisuuksia henkilön elämänlaadun parantamiseen.

- Uudistuminen

Olemme muuntautumiskykyinen organisaatio, jonka vahvuutena on laaja toimintaympäristö ja monialaisuus. Pyrimme ennakoimaan tulevaisuuden haasteet ja tarvittaessa uudistaa ja muuttaa toimintaamme. Tavoitteenamme on kasvattaa organisaation tunnettavuutta, myynnin ja markkinoinnin eri keinoin. Toimintamme laajuuden vuoksi

ammattitaidon kehittäminen on jatkuvaa, jonka avulla kasvatamme samalla organisaation osaamisresursseja.

- Vuorovaikutus

Toimintamme perustuu yhteistyöhön sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa, että sisäisesti eri yksiköiden välillä. Olemme avoimia ja rehellisiä viestinnässämme, tiedottaminen on ”läpinäkyvää”. Yhteistyö vahvistaa toimintaamme ja edistää yhteisöllisyyttä sekä ulkoisesti että sisäisesti. Asiakassuhteiden ylläpitäminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista.

- Suvaitsevaisuus

Henkilöiden tasavertainen kohtelu on lähtökohtana koko organisaation toiminnassa, kaikille on samat säännöt. Ihmisten erilaisuus antaa vahvuutta toimintaamme sekä luo samalla yhteisöllisen ilmapiirin. Monikulttuurisuus rikastaa toimintaamme ja antaa uusia näkökulmia työhön. Työkuntoutuspalveluiden tavoitteena on tarjota jokaiselle henkilölle omien kykyjen mukaista työtä.

Kohdeorganisaation visio seuraavalle viidelle vuodelle on:

”Olemme laadukkaita työhön kuntouttavia palveluja tuottava yritys. Olemme vastuullinen ja muuntumiskykyinen yhteistyökumppani sekä maakunnallisesti tunnettu toimija.”

## 6 TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAHMOTTAMINEN

Seuraavissa luvuissa (6-10) tarkastellaan markkinointistrategiaprosessissa läpikäytyjä aihe-alueita, jotka on valittu kohdeorganisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Jokainen seuraavista liike-toiminnan osa-alueista vaikuttaa myynnin ja markkinoinnin suunnitteluun ja johtamiseen. Luvuissa aiheita käsitellään teorian ja käytännön vuoropuheluna ja millaisiin lopputuloksiin kohdeorganisaatiossa on päädytty eri aiheiden kohdalla.

Hirvilahden ym. (1994, 37) mukaan suunnitelmallisen markkinoinnin onnistuminen vaatii jatkuvaa dynaamista yrityksen toimintaympäristön tutkailua, ennakointia ja analysointia. Tällaisen informaation hallinta auttaa hahmottamaan toimintaan vaikuttavia, kilpailukyvyn kannalta merkittäviä seikkoja ja luo näin pohjan toimintaa koskeville päätöksille. Markkinoinnin päätöksenteon kannalta merkittävimmät toimintaympäristön analysoinnin kohteet ovat yritys, markkinat ja kilpailu. Lehtinen (2009, 69 - 70) lisää tähän, että organisaation hallituksen tulisi pystyä näkemään tulevaisuuteen ja osata tehdä johtopäätöksiä niistä tavoista, joilla tulevaisuuden ympäristössä tullaan menestymään. Kilpailuympäristön ja kilpailuedun ymmärtämiseksi kannattaa hahmottaa yhteiskunnan kehitystä laajasti niillä markkina-alueilla, joilla aiotaan toimia.

Lehtinen (2009, 70) jakaa toimintaympäristön tarkastelun kahteen osa-alueeseen: strateginen ympäristö ja operatiivinen ympäristö. Strategista ympäristöä katsotaan laajemmin, siinä tarkastellaan merkittäviä strategisesti keskeisiä muutoksia, joita ympäristössä on tapahtumassa ja joihin yrityksen tulee tarttua mahdollisimman ajoissa. Operatiivinen ympäristö koostuu keskeisistä kilpailijoista ja niiden toiminnasta. Kilpailijoiden toiminta on tunnettava, vaikkei sitä tietenkään pidä kopioida. Erittäin oleellista on pystyä ennakoimaan ne keskeiset strategiset muutokset, joita kilpailuympäristössä tapahtuu tulevaisuudessa.

Tässä luvussa tutustutaan aluksi kohdeorganisaation toimintaympäristöön ja Business Model Canvasin hyödyntämiseen toimintaympäristön tarkastelussa. Lopuksi käydään vielä läpi kohdeorganisaatiossa toimivien eri alojen tuotantoyksiköt ja niiden toimialojen tilannetta sekä kilpailijoita ja kilpailukykyyn vaikuttavia asioita.

### 6.1 Business Model Canvas

Osterwalderin & Pigneurin (2010, 14-15) mukaan Business Model Canvas (BMC) kuvaa, kuinka organisaatio luo, synnyttää ja tavoittaa arvoa. Se helpottaa ja on pohjana kuvailulle ja keskustelulle. Kun keskustelemme, meidän on hyvä aloittaa samasta pisteestä ja keskustella samasta asiasta. Tarvitsemme business model konseptin, jonka jokainen ymmärtää. Konseptin tulee olla yksinkertainen, oleellinen ja intuitiivisesti ymmärrettävä, samalla kuitenkin yksinkertaistamatta liikaa sitä miten monimutkaisesti organisaatiot toimivat.

Osterwalder & Pigneur (2010, 15) ovat sitä mieltä, että business model konseptia on helpoin kuvailla yhdeksän eri "rakennuspalikan" avulla, jotka osoittavat, miten yrityksen on tarkoitus tehdä rahaa.

Nämä yhdeksän palikkaa kattavat neljä perus liiketoiminnan osa-aluetta: asiakkaat, tarjoukset, infrastruktuuri ja taloudellinen toteutus. Liikkanen (2016) esittelee blogissaan suomenkielisen version BMC:sta ja nämä yhdeksän palikkaa ovat:

1. Kumppanit
2. Ydintoiminnot
3. Resurssit
4. Arvolupaus
5. Asiakassuhde
6. Kanavat
7. Asiakasryhmät
8. Kulurakenne
9. Tulovirrat

Kohdeorganisaation toimintaympäristön tarkastelussa käytettiin työkaluna Business Model Canvasia, joka pohjusti keskustelua ja jonka avulla toimintaympäristön kaikki osa-alueet saatiin käytyä läpi. BMC auttoi ja ohjasi keskustelua eri aihealueissa ja antoi uusia näkökulmia keskusteluun. SC5:n sivustolta saimme ladattua canvasin suomenkielisenä ja Canvanizerin [www-sivuilta](http://www.sivuilla) saimme ladattua käyttöömmä canvas-pohjan englanninkielisenä, jonka pystyimme jakamaan koko työryhmän kesken. Tämä antoi mahdollisuuden jokaiselle työryhmän jäsenelle täydentää canvasiin asioita, joita tuli mieleen kokouksien ulkopuolella. (Liikkanen 2016; Canvanizer 2016)

Toimintaympäristön tarkasteluun osallistuivat kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenet sekä tutkimuksen tekijä. Organisaation toimintaympäristö on laaja ottaen huomioon monialaisuuden ja työ-kuntoutuspalvelut. Keskustelu BMC:n avulla oli innostavaa ja toi esiin paljon aiheita, joita organisaatiossa ei oltu aiemmin käsitelty näin systemaattisesti. Toimintaa on katsottava tuotannon sekä työ-kuntoutuksen asiakkaiden, palveluiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. Toimintaympäristön tarkastelussa tavoitteena oli myös hahmottaa, millaisessa ympäristössä kohdeorganisaatio toimii, mitkä toimialat ovat kannattavia vielä tulevaisuudessa ja millaisena asiakkaat näkevät organisaation? Lisäksi keskustelu toi esiin myös asiakkuudet, ja sen miten keskeisessä asemassa asiakas on organisaation toimintaa sekä miten tämä tosiasia olisi huomioitava tulevaisuudessa paremmin toimintaa kehitettäessä. Prosessin aikana todettiin myös, että toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on jatkossa pystyttävä ennakoimaan paremmin ja reagoitava niihin nopeammin omassa toiminnassa.

## 6.2 Toimialojen nykytilanne ja kilpailijat

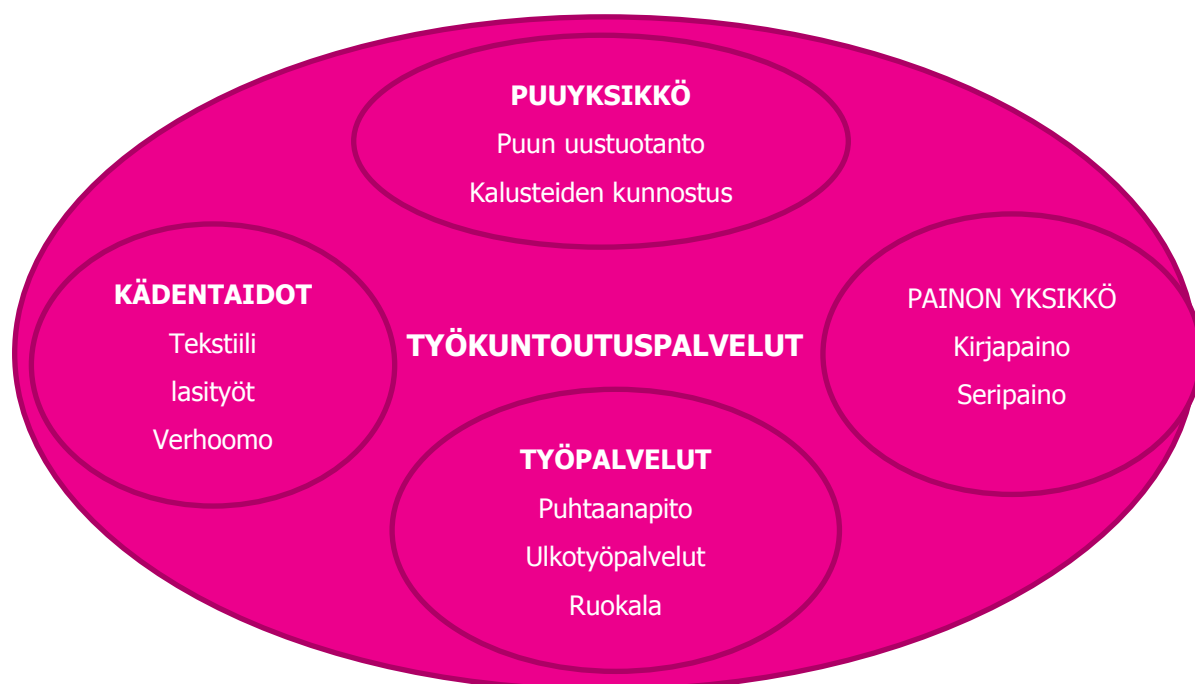
Kohdeorganisaatio toimii Pohjois-Savon alueella. Nieminen (2016, 160) kirjoittaa TEM toimialapalveluiden tekemässä alueellisten kehitysnäkymien tutkimuksessa, että Pohjois-Savon vahvuus rakentuu vetovoimaisuuden ympärille. Alue on yksi Suomen vahvimmin kasvavista kasvukeskuksista ja elinkeinorakenne on hyvin monipuolinen. Alueen kasvaessa elinkeinorakenteen monipuolisuus vahvistuu

entisestään uusien avauksien seurauksena ja suhteellinen kilpailukyky vahvistuu edelleen vertailukaupunkeihin nähden.

Niemisen (2016, 160-161) mukaan Pohjois-Savon seudulla on optimistinen ja positiivinen vire tulevaisuuteen. Alue on pärjännyt vaihtelevassa tilanteessa paremmin, kuin monet muut suuret ja keskisuuret kaupungit. Alueen ympärille rakentuva kasvukeskus kiinnostaa monien toimialojen yrityksiä. Toisaalta ostovoiman heikentyminen näkyy tällä hetkellä palvelualojen kysynnässä. Elinkeinorakenne monipuolistuu edelleen. Monipuolinen toimialakirjo tasapainottaa jatkossakin seudun kehitystä. Kaikilla toimialoilla on sekä menestyviä että taantuvia yrityksiä. Jatkokehityksen ennakoiminen on seudullisesti haasteellista, koska yritykset ovat riippuvaisia kansainvälisistä suhdanteista. Alueen asema Itä-Suomen selkeänä kaupallisena keskuksena on vakiintunut aiempien mittavien investointien seurauksena.

Kohdeorganisaatio on työ kuntoutus palveluita tuottava yritys, jonka perustehtävänä on tarjota kuntoutumismahdollisuuksia osatyökykyisille henkilöille oikean työn avulla eri alojen tuotantoyksiköissä. Organisaatiossa toimii neljä tuotantoyksikköä, joita ovat puuyksikkö (puu ja kalusteiden kunnostus, painon yksikkö (kirjapaino, seripaino), kädentaitojen yksikkö (tekstiili, lasi- ja keramiikkatyöt, verho-ommo) sekä työpalveluiden yksikkö (ulkotyöpalvelut, puhtaanapito, ruokala). Yhteensä kymmenen eri toimialan osastoa tarjoaa erilaisia työhön kuntouttavia palveluita asiakkailleen, tuottaa palveluita ja tuotteita alihankintana sekä valmistaa tilaustöitä yrityksille, yhdistyksille, kunnalle sekä yksityisille henkilöille (KUVIO 2).

Eri toimialojen tilanteet vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan ja muutoksiin on kyettävä reagoimaan tarvittavalla nopeudella. Työ kuntoutus palveluihin tulevat vaikuttamaan myös erilaiset kunnissa tapahtuvat alueelliset työllisyyskokeilut. Tämä taas tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaatiossa on pohdittava, miten työ kuntoutus palveluissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat tuotantoyksiköiden ja koko organisaation toimintaan. Monialayrityksen yhtenä haasteena on juuri koko toimialapaletin ylläpitäminen ja muutoksien ennakoiminen. Tämä vaatii tarkkaa ja jatkuvaa toimintaympäristön sekä yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten huomiointia.



KUVIO 2. Kohdeorganisaation toimialat.

#### 6.2.1 Puuyksikkö ja kalusteiden kunnostus

*Puuyksikön* toiminta perustuu alihankintayhteistyöhön yritysten kanssa. Yksikön toiminta jakaantuu puun uustuotantoon sekä kalusteiden kunnostukseen. Yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen sekä uusien asiakkuuksien saaminen vaatii verkostoitumista ja vahvaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Puun uustuotanto toimii Pohjois-Savon alueella ja tarjoaa yrityksille puualan alihankintatyötä sekä valmistaa tilauksesta tuotteita kuten portaita, lauteita ja kylpytynnyreitä sekä yksilöllisiä puusepäntöitä, yksityisille asiakkaille.

Puuyksikön kilpailijoita ovat lähestulkoon kaikki puualan pk-yritykset alueella. Puuala on nousussa ja työtä riittää niin kauan, kun pystymme kilpailemaan laadullisesti sekä hinnallisesti muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi sekä henkilöstö-, että konekapasiteetin on vastattava tilausten määrään riittävällä tehokkuudella. (Kohdeorganisaatio 2017.)

*Kalusteiden kunnostuksen* osasto tekee tiivistä yhteistyötä puun uustuotannon sekä verhoomon kanssa. Osastolla pintakäsitellään ja kunnostetaan vanhoja kalusteita. Asiakkaita ovat yritykset ja yksityiset asiakkaat. Kalusteiden kunnostuksen kilpailijoita ei suoranaisesti ole alueella. Kalusteiden kunnostusta tarjoavia yrityksiä Pohjois-Savossa on, mutta yhdessäkään näistä yrityksistä kunnostaminen ei ole päätoimiala. (Kohdeorganisaatio 2017.)

#### 6.2.2 Painon yksikkö

*Kirjapainon* tilanteeseen vaikuttaa vahvasti koko alalla vallitseva murros digitalisaation myötä ja painotuotteita ei tarvita enää yhtä paljon kuin aikaisemmin. Kohdeorganisaation kirjapainossa on vuosien kokemus, mutta toiminta on jäänyt jälkeen kehityksestä ja sen vuoksi sitä on sopeutettava vah-



vasti vastaamaan nykypäivän tarpeita mahdollisuuksien mukaan. Asiakkaina ovat pienyritykset ja yksityiset henkilöt. (Kohdeorganisaatio 2017.)

Kirjapainolla on suuria kilpailijoita toimialueella, joiden vahvuuksina ovat todella monipuolinen konekanta ja kattavat henkilöstöresurssit myynnissä ja markkinoinnissa. Lisäksi kilpailijat ovat toimineet alueella pitkään kuten kohdeorganisaatiokin ja ovat tunnettuja toimijoita. Kilpailijat ovat tunnettuja laadustaan ja joustavuudestaan, vaikka hinnat ovatkin jossain määrin kovempia kuin kohdeorganisaatiossa. Lisäksi kaikki alueen kilpailijat investoivat uusiin laitteisiin ja kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Kohdeorganisaation kirjapaino tekee tuotantoyhteistyötä kaikkien alueen kilpailijoiden kanssa. Yleisesti edellä mainitut kilpailijat ovat tunnettuja toimijoita alueella ja pystyvät tarjoamaan asiakkaalle suurempia töitä sekä erikoispainatuksia, paremmin kuin kohdeorganisaation kirjapaino. Liikakapasiteetti markkinoilla on mahdollistanut hintojen nousun, jossa on haasteellista kilpailla suurempien toimijoiden kanssa. (Kohdeorganisaatio 2017.)

*Seripainon* toiminta on kannattavaa ja perustuu selkeään palvelutarjontaan jakautuen seripaino- ja siirtokuvapainoon. Asiakkaina toimivat pääasiassa yritykset, yhdistykset ja yksityiset henkilöt. Painon yksikkö toimii pääasiassa Pohjois-Savon alueella, mutta myyntiä on mahdollista tehdä koko suomen kattavasti mikäli resursseja riittää. (Kohdeorganisaatio 2017.)

Seripainon vartenotettavia kilpailijoita on toimialueella kaksi. Kumpikin yritys on pienyritys jossa työntekijöitä on 2-3 henkeä. Toinen yritys tarjoaa siirtokuvia ja suurkuvatulosteita suuremmassa koossa kuin kohdeorganisaation seripaino, myy samoja tekstiilituotteita ja lisäksi myös erilaista liikelahjatavaraa. Yrityksellä on myös verkkokauppa liikelahjojen ja painatusten myyntiin. Toinen kilpailija on esillä vahvasti sosiaalisessa mediassa sekä paikallislehdissä. Tämä yritys tarjoaa 1-2 värisiä seripainatuksia, siirtokuvapainatuksia, suurkuvatulosteita ja tarroja. Konekanta on monipuolisempi kuin kohdeorganisaatiossa. Yritys erottuu muista kilpailijoista myös siten, että se tarjoaa myös kokonaisvaltaisia ikkuna- ja autotarroituspalveluita. Myös tällä kilpailijalla on verkkokauppa, jonka kautta myydään tekstiilejä, liikelahjoja painatuksilla. (Kohdeorganisaatio 2017.)

### 6.2.3 Kädentaitojen yksikkö

*Tekstiiliosasto* tarjoaa alihankintapalveluita sekä valmistaa tilaustöitä yrityksille ja yhdistyksille sekä kaupungille. Ompelupalveluita tarjoaa alueella pääasiassa pienet toiminimi-yrittäjät, joiden kanssa kohdeorganisaation ompelimo kilpailee. Toimialalla on töitä, mikäli toimija pystyy tarjoamaan riittävän monipuolisesti ja joustavasti alihankintapalveluita, joissa tehdään usein suuria sarjoja sekä yksilöllisiä tuotteita pienillä sarjoilla. Referenssiasiakkaiden arvo tärkeää markkinoinnissa. (Kohdeorganisaatio 2017.)

*Lasitöissä* keskitytään tarjoamaan kuntouttavia palveluita ja antamaan henkilöille mahdollisuus luovaan itsensä toteuttamiseen erilaisten lasitöiden myötä. Lasista tehdään sulatus- sekä tiffanytekniikalla erilaisia lasilautasia, tauluja ja koriste-esineitä. (Kohdeorganisaatio 2017.)

*Verhoomo* tarjoaa verhoilupalveluita yrityksille ja yksityisille henkilöille. Verhoomo on myös tiiviissä yhteistyössä kalusteiden kunnostuksen kanssa. (Kohdeorganisaatio 2017.)

#### 6.2.4 Työpalveluiden yksikkö

Työpalveluiden yksikön muodostavat ulkotyöpalvelut, puhtaanapito ja ruokala.

*Ulkotyöpalveluiden* toiminta on kannattavaa. Asiakkaina kaupunki ja yritykset. Toiminta on vastuullista ja joustavaa ja palvelu on laadukasta. Suurimpia kilpailijoita ovat yritykset, jotka tarjoavat erilaisia kiinteistöhuollon palveluita. (Kohdeorganisaatio 2017.)

*Ruokala* tarjoaa lounasta arkisin sekä henkilöstölle että ulkopuolisille asiakkaille. Ruokalan kilpailijoita ovat lähialueella sijaitseva toinen ja suurempi lounasruokala sekä keskustassa toimivat ravintolat, jotka tarjoavat lounasta. Ruokalalla on vakioasiakkaita, jotka käyttävät palveluita viikoittain. Henkilöstöresurssit vaihtelevat, jonka vuoksi ruokalista voi myös muuttua lyhyellä aikavälillä. (Kohdeorganisaatio 2017.)

*Puhtaanapidossa* toiminta on myös kannattavaa ja vetovoimaista. Toiminta on joustavaa ja laadukasta sekä hyvin asiakaslähtöistä. Asiakkaana ovat muun muassa eri palvelukeskukset ja yksityiset henkilöt. Puhtaanapidon toiminta kehittyy jatkuvasti ja henkilöresursseja kasvattamalla on mahdollista kasvattaa myös toimintaa tässä yksikössä. (Kohdeorganisaatio 2017.)

Työpalveluiden yksikön toiminta näkyy vahvasti talon ulkopuolissa kohteissa ja palveluiden myötä tunnettavuus sekä hyvien asiakaskokemuksien luominen syntyvät luonnostaan. Työtilanne ja kannattavuus on hyvä, resursseista on pidettävä huolta ja hankittava lisää, jos työtä on saatavilla. (Kohdeorganisaatio 2017.)

### 6.3 Kilpailukyky

Hirvilahti ym. (1994, 39) toteavat, että yrityksen toiminnan onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se miten hyvin se pystyy selviytymään kilpailussa. Terve kilpailu pitää yrityksen toiminnan aktiivisena ja uusiutuvana, mikä puolestaan ylläpitää asiakaskunnan kiinnostusta. Kilpailu on kuitenkin myös yrityksen toimintavapautta rajoittava tekijä. Jotta yritys onnistuu kilpailussa, on kilpailu ja kilpailijoiden seuranta, toimintojen analysointi ja niiden pohjalta tehtävät päätelmät markkinointitoiminnan tärkeimpiä vastuualueita.

Ropen ja Vahvaselän (2000, 106) mukaan kaikki tekijät, jotka saattavat muuttaa kilpailutilannetta pitäisi ottaa huomioon, koska vain siten pystytään suuntautumaan tulevaisuuteen strategisissa linjoissa.

Kilpailutilanne organisaatiossa on jokaisessa tuotantoyksikössä huomioitu ja strategiaprosessi vaatii tietynlaisen asennoitumisen kilpailutilanteen tarkastelemiselle myös tulevaisuudessa. Kilpailun huo-

mioiminen toimintaympäristössä vaikuttaa myös kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen. Kun tilanne on tiedostettu, ei ole syytä jäädä kehityksestä syrjään ilman päteviä perusteluja. Kilpailijoita sekä organisaation kilpailukykyä tarkasteltaessa päädyttiin seuraaviin toimenpiteisiin, joilla pyritään kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen:

- Alihankinnan kasvattaminen
  - yritysyhteistyö myynnin ensisijaiseksi tavoitteeksi
- Palveluiden yhtäaikainen myynti yrityksille
  - Kokonaisvaltaisen tuote- ja palveluvalikoiman tarjoaminen asiakkaille (työkuntoutus ja tuotanto)
- Koko kohdeorganisaation asiakaskunnan hyödyntäminen
  - Asiakasryhmien tarkentaminen ja myynti- ja markkinointitoimenpiteiden tarkka kohdentaminen
- Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen mahdollisesti yhdessä alueen oppilaitosten kanssa
- Tunnettavuuden kasvattaminen alueella, markkinoinnin ja myynnin eri keinoin.
  - Visuaalisen ilmeen muutos kokonaisvaltaisesti.
  - sosiaalisen median eri kanavien jatkuva käyttö (Facebook, Instagram, blogi)
  - Google hakusanamainonta, hakukoneoptimointi
- Erikoistuminen erilaisten alihankintatöiden valmistukseen
- Työkuntoutuspalveluiden laajentaminen maakunnalliseksi tulevaisuudessa

Työkuntoutuspalveluiden laajentaminen maakunnallisesti vaatisi liikkuvampaa työotetta ja mahdollisesti lisää toimipisteitä tai palvelun tarjoamista tiettyinä päivinä eri osissa maakuntaa. Lisäksi on myös huomioitava digitalisaation hyödynnettävyys työkuntoutuspalveluissa, vaikka konkreettinen asiakkaan tapaaminen kuuluisi jatkossakin palveluun. Yhteistyömahdollisuus pienempien toimijoiden kanssa on myös selvittävä. Henkilöstöresurssit eivät riitä tällä hetkellä kilpailukyvyyn vahvistamiseen työkuntoutuspalveluissa ja lisäksi on määriteltävä tavoitteet ja mitä toimenpiteitä se vaatii, jotta työkuntoutuspalveluiden laajentaminen olisi mahdollista.

- Ammattitaidon vahvistaminen kuntoutuspalveluiden myynnissä
- Osaamisen vahvistaminen ohjaustehtäviin ulkopuolisissa kohteissa
- Digitalisaatio
- Tarkka selvitys laajentamisesta ja sen antamista mahdollisuuksista
- Eri tasoisten töiden tarjonta yksiköissä vastaamaan eri työkuntoutuspalveluiden tavoitteita
- Uusien palveluiden kehittäminen, joissa ei synny materiaalikustannuksia.

- Esimerkkejä: kotisiivous, vanhusten avustaminen päivittäisaskareissa tai esim. digitaalisissa palveluissa, toiminta mahdollista pienemmillä tiimeillä (ohjaaja ja 2-3 työkuntoutujaa)
- Palveluiden ja tuotteiden myynnin kasvattaminen maakuntaan tulevaisuudessa. Voiko digitalisaatio mahdollistaa palvelun tarjontaa lisää? Millaisia mahdollisuuksia yhteistyö muiden toimijoiden kanssa luo kohdeorganisaatiolle?
- Markkinatutkimuksien hyödyntäminen tuotekehityksessä
- Perustehtävän, työkuntoutuksen esiintuominen markkinoinnissa sekä yhtenä arvona asiakkaalle.

## 7 ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Liiketoimintastrategioita pohdittaessa keskitytään yleensä erityisesti kilpailutilanteen ja markkinan analysointiin. Asiakas on kuitenkin se, joka määrittelee organisaation menestyksen. Markkina muuttuu jatkuvasti ja kukaan ei tiedä miltä se näyttää vuoden, saati kahden päästä. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan. Kaikki organisaatiot tarjoavat kokemuksia asiakkailleen ja sen vuoksi jokaisella organisaatiolla on kaikki mahdollisuudet tarjota odotukset täyttäviä ja jopa ylittäviä kokemuksia. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 13-14) Erilaisille asiakkuuksille on markkinoitava ja viestittävä erilaisilla keinoilla, jotka hyödyntävät sekä myyjää että ostajaa. Markkinointia suunniteltaessa ja erilaisten kanavien valinnassa on siis huomioitava asiakkuuksien luonteet ja ennen kanavien valintaa sekä markkinoinnin kohdentamista on organisaatiossa tutkittava asiakkuuksien ostokäyttäytymistä ja havainnoitava asiakkaiden toimintaa laajemmin. Organisaatiossa on paneuduttava asiakasymmärryksen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Monipuolisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen ovat markkinoinnin ja myynnin ydin.

Tämä luku käsittelee asiakkuuksia kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Strategiaprosessin aikana työpajojen keskusteluissa vahvasti esiin tulivat asiakasryhmittelyyn, asiakastiedon keräämiseen sekä asiakkuuden arvoon liittyviä kehitysnäkökulmia. Tässä opinnäytetyössä markkinointistrategiaprosessia on tarkoitus tarkastella asiakasnäkökulmaa painottaen, joten luvussa käydään läpi asiakkuuksiin liittyviä seikkoja tarkemmin sekä teorian että kohdeorganisaation näkökulmasta.

### 7.1 Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategia kuvaa, millaisia asiakkuuksia yritys tavoittelee, millaisia tavoitteita se asettaa niille, miten niitä mitataan, missä kanavissa se toimii ja miten se mukauttaa tarjoomansa asiakkailleen sopivaksi. Asiakkuusstrategian on tuettava liiketoimintastrategiaa, jota asiakkuuksien johtaminen edellyttää. (Hänti, Kairisto-Meriläinen ja Kock 2016, 73.) Tässä korostuu ensi sijassa se, että asiakas on koko toiminnan keskiössä, jolloin kaikki mitä yrityksessä tehdään, tulee olla lähtöisin asiakkaan näkökulmasta.

Asiakkuusstrategia voidaan julistaa syntyneeksi silloin kun yritykseltä löytyy vastaus kolmeen tärkeään kysymykseen: kenelle, mitä ja miten. Lähes jokaisessa organisaatiossa on ryhmitelty asiakkaita jossakin vaiheessa. Tuote- ja palveluvalikoimaa osataan kehittää, tuotteistaa ja konseptoida. Jakelu- ja palvelumalleja digitalisoidaan koko ajan. Kuitenkin kaikesta huolimatta asiakkuusstrategiasta löytyy usein tyypillinen virhe. Siinä myynti ja markkinointi ryhmittelevät joskus jopa hyvässä yhteistyössä keskenään. Tuotteista ja palveluista päättää heistä erillään oleva hankintaorganisaatio, tuotekehitys tai joku aivan muu substanssin omaava toimija. Palvelumuotoilijat rakentelevat jakelu- ja palvelumalleja tai niitä työstetään digitaalisissa työpajoissa. (Saarelainen 2013, 51.) Tämän vuoksi on erittäin tärkeää korostaa organisaatiossa yhdessä kehittämisen tapaa, jotta toimiva kokonaisuus saadaan aikaan. Hänti ym. (2016, 62) mainitsevat, että asiakkuusstrategia vaikuttaa päivittäiseen myyntityöhön, jossa on kyettävä kohdistamaan myyjien työpanos tarkoituksenmukaisiin asiakkuuk-

siin sekä antamalla suuntaviivat siihen kuinka paljon ja millaisia resursseja kuhunkin asiakasryhmään käytetään.

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 435) mukaan jokaiselle asiakkuustyyppille laaditaan yrityksessä tavoitteet ja strategiat. On tehtävä päätös siitä, mitkä asiakkaat ovat tärkeimpiä ja mihin asiakkuuksiin keskitytään. Täytyy osata valita asetettuihin tavoitteisiin sopivat asiakasryhmät ja raaskittava luopua vähemmän kannattavista ja paljon kustannuksia tuottavista asiakkaista. Toimintaperiaatteissa otetaan kantaa seuraaviin asioihin:

- panostuskohteet: mitkä ovat tärkeimmät asiakkuudet, millaisia asiakkaita halutaan kanta- ja avainasiakkaiksi. Ketkä ovat lähimpiä kumppaneita ja mitkä ryhmät jäävät vähemmälle huomiolle.
- hyödyn ja arvon tuottaminen: mitkä ovat eri asiakasryhmien arvostamat avainhyödyt ja mitä hyötyjä erityyppisille asiakkuuksille tarjotaan.
- haluttujen asiakkuuksien säilyttäminen, asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen.
- asiakkuuksien ja toiminnan tuloksien seuraaminen.

Kohdeorganisaatiossa yksiköiden myyntipäälliköt ovat yhteyksissä eri sidosryhmiin kuten alihankkijoihin, materiaalitoimittajiin, jälleenmyyjiin ja asiakkaisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntipäällikkö tilaa raaka-aineet, sopii tuotantoyhteistyöstä yritysten kanssa, hinnoittelee tuotteet ja palvelut, myy asiakkaille, organisoii tuotannon ja raportoi tilanteesta kuukausittain johdolle. Tämän kaiken lisäksi asiakkaiden tarpeiden pohjalta pyritään samalla kehittämään tuote- ja palveluvalikoimaa jatkuvasti, jotta myynti pysyisi tavoitteissa. Myyntipäällikön työpanos jakautuu siis hyvin moneen eri tehtävään eikä ainoastaan konkreettiseen myyntityöhön. Asiakkuuksien hoitaminen ja hallinta voivat tästä johtuen herkästi jäädä toissijaiseksi toiminnoksi, sillä aikaa on rajatusti. Jos asiakkuudet olisi selkeämmin analysoitu ja myyntiä ja markkinointia osattaisiin kohdentaa tarkemmin kannattavampiin asiakasryhmiin, olisi mahdollista, että myyntipäälliköille jäisi enemmän aikaa keskittyä konkreettiseen myyntityöhön. Nyt myyntiä tehdään kaikille asiakkaille samalla tyylillä ilman kannattavia tuloksia. On toisaalta hyvä, että myyntipäälliköllä on useampi naru käsissä, mutta mikäli halutaan panostaa myynnin kasvattamiseen, olisi huomioitava tarkemmin eri tehtävien vaatimat resurssit ajan ja osamisen suhteen.

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 32) toteavat, että lähes jokainen yritys painottaa asiakaslähtöisyyttä mutta vain harva johtaja tarkistaa lupauksensa paikkansapitävyyden asettamalla itsensä asiakkaan asemaan ja tarkastelemalla yrityksensä ja työntekijöiden toimintaa kriittisesti. Yrityksen toiminta on kuitenkin riippuvainen asiakkaista, jotka ostavat sen tuotteita ja käyttävät palveluita. Miten usein nämä unohtuvat suunniteltaessa yrityksen toimintoja. Hänti ym. (2016, 77) kuvaavat, että asiakastieto on hyvin olennaisessa roolissa, kun johdetaan asiakkuuksia. Ilman kattavaa tietoa asiakkuuksista niitä on haastavaa johtaa tuloksellisesti. Asiakastietoa on yrityksessä saatavilla useista eri lähteistä niin yrityksen sisällä, että ulkopuolella, ja tärkeintä on koota yhteen relevantit tiedot hyvän kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Kohdeorganisaatiossa päädyttiin tarkentamaan, millainen asiakas on kannattava organisaation toimintaa ajatellen. Lisäksi on tutkittava jatkossa paremmin millä tavalla erilaisia asiakkuuksia jatkossa käsitellään ja hoidetaan. Asiakkuuksista on lisäksi kerättävä tietoa, jota pystytään hyödyntämään myynnissä ja markkinoinnissa. Lisäksi kanta-asiakkaiden arvo nostettiin esiin prosessin aikana ja todettiin, että kohdeorganisaatiossa on paljon pitkäaikaisia asiakassuhteita, joiden ylläpitäminen ja kehittäminen ovat hyvin oleellista, johon on myös paneuduttava jatkossa enemmän.

## 7.2 Asiakkaat ja digitalisaatio

Filenius (2015, 177) toteaa, että digitalisaatio on asettanut monen toimialat suurten haasteiden eteen ja valitettavasti monella toimialalla strateginen ajattelu on nurinkurista ja perustuu virheelliseen tulkintaan liiketoimintaympäristöstä. Filenius (2015, 177-178) viittaa Timo Santalaisen kirjaa *Strateginen ajattelu*, että strategiatyötä tulisi tutkailla joko *sisältä ulospäin*, jossa yrityksellä on tuote tai osaaminen johon liiketoiminnan kilpailutekijät perustuvat tai *ulkoa sisäänpäin*, jossa yritys tunnistaa asiakkaidensa muuttuvat tarpeet kilpailijoitaan paremmin ja luo menestyksen tuon osaamisen pohjalle. Filenius pohtii vielä, että suurin osa organisaatioiden strategioista tuntuu rakentuvan sisältä ulospäin, vaikka yrityksen tarjooma ei enää ole ainutlaatuinen. Taustalla lienee vahvan markkina-aseman sekä olemattoman kilpailun muodostama harha, jossa yrityksen tuotteiden ja palveluiden uskotaan olevan asiakkaalle paljon merkityksellisempiä kuin oikeasti ovatkaan. Samaan aikaan digitalisaatio on tuonut kilpailevaa ja korvaavaa tarjontaa suoraan asiakkaiden ulottuville, aggressiivisiin hinnoin. Filenius toteaa, että oman liiketoiminnan arviointi kriittisesti on hankalaa ja visualisointi helpottaa asian ymmärtämistä ja kommunikointia.

Edellä mainittu sisältä ulospäin-malli on ollut selkeästi vallalla myös kohdeorganisaatiossa vuosikymmenien aikana. Asiakkaan tunteminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen ovat ensisijaisen tärkeää myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa ja siksi kohdeorganisaation markkinointistrategia painottuu asiakkuuksien johtamisen kehittämisen ympärille ja pyrkii muuttamaan toimintaa lähemmäs ulkoa sisäänpäin - malliin.

Merisavo, Vesanen, Raulas ja Virtanen (2006, 31) pohtivat, miten digitaalisia kanavia tulisi käyttää niin että asiakkaat kokevat saavansa niistä arvoa ja samalla markkinoijat voivat tehostaa markkinointiaan? Digitaaliset kanavat tarjoavat kuitenkin kustannustehokkaan, kohdennettavan ja rikkaan median markkinoijien ja asiakkaiden käyttöön. Merisavon ym. (2006, 31) mukaan digikanavien käytössä asiakasrajapinnassa ei ole kyse vain siitä, miten yritys voi viestiä hankkiakseen uusia asiakkaita tai lisätäkseen nykyisten asiakkaiden tietämystä yrityksen tarjonnasta, kiinnostusta ja aktiivisuutta tai vahvistaakseen nykyisten asiakkaiden uskollisuutta säännöllisen yhteydenpidon avulla. Myös asiakaspalvelu ja kaupankäyntiratkaisut pitää yhdistää viestintään niin, että ne toimivat yhdessä ja luovat asiakkaalle toimivan yhtenäisen asiakaskokemuksen. Peter ja Olson (2005, 4) lisäävät tähän, että nykypäivänä parhaiten menestyneet organisaatiot maailmassa ovat nimenomaan suunnitelleet toimintansa palvelemaan ja pysyäksään lähellä asiakasta. Nämä yritykset ovat sitoutuneet kehittämään laadukkaita tuotteita ja palveluita sekä myymään niitä sellaiseen hintaan, joka antaa asiakkaalle arvoa. Näissä yrityksissä markkinoinnin lisäksi sekä suunnittelu, tuotanto, henkilöstöhallinto, talous ja muut yksiköt keskittyvät tekemään työnsä niin, että tuotteen arvo asiakkaalle parane. Pe-

ter ym. (2005, 4) kertovat myös, että jotkut yritykset selvittävät tarkkaan mitä asiakas haluaa ja paljonko hän on siitä valmis maksamaan ja sen myötä suunnittelevat, tuottavat ja markkinoivat niin laadukkaita tuotteita, kun pystyvät siihen hintaan tekemään. Merisavo ym. (2006, 32) toteavat tähän vielä, että digikanavat mahdollistavat sen, että asiakas valitsee sisällön (mitä halutaan tietää), kanavan (mistä) ja ajoituksen (milloin). Organisaation on siis äärettömän tärkeää tuntea asiakaidensa kiinnostuksenkohteet ja ajoitukset sekä kanavapreferenssit.

Kohdeorganisaatiolla on käytössään verkkokauppa, mutta sen toiminnan ylläpitämiseen ja heittämiseen ei ole ollut riittävästi henkilöstöresursseja. Strategiaprosessin aikana todettiin, että verkkokaupan tarjoama ei palvele asiakasta riittävästi, kaupan toiminta ei ole kannattavaa tällä erää. Verkkokaupan tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin tullaan todennäköisesti tekemään muutoksia jollain aikavälillä, jotta se palvelisi jatkossa tuotantoyksiköiden toimintaa enemmän. Kohdeorganisaatio on mukana myös sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa, jonka avulla voidaan markkinoida tuotteita ja palveluita sekä käydä tarvittaessa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Prosessin aikana todettiin, että sosiaalisen median hyödyntäminen vaatii myös parempia henkilöresursseja, jotta siitä saataisiin sen tarjoamia hyötyjä paremmin käyttöön. Kohdeorganisaatio käyttää markkinoinnissaan omia www-sivuja sekä uutiskirjeitä tiedottamiseen ja mainontaan. Toki mainonnan kohdentaminen uutiskirjeissä on ollut vähäistä, joten siihen tarpeeseen vastataan asiakasryhmittelyä kehittämällä sekä luomalla selkeämmät kohderyhmät. Kohdeorganisaation markkinoinnissa halutaan myös painottaa toiminnan yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen vastuunkantamiseen, koska perustehtävänä on työ kuntoutus. Tämä aspekti olisi mahdollista nykypäivänä saada paremmin esiin muun muassa markkinoinnin sisällöntuotannolla, eli kertomalla tarinoita ”todellisesta elämästä” esimerkiksi blogin avulla.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään asiakastiedon keräämistä ja asiakkaiden ryhmittelyä kohdeorganisaatiossa.

### 7.3 Asiakastiedon kerääminen

”Asiakkuudenhallintaa on mahdollista kuvata jatkuvana oppimisprosessina, jossa asiakkuuksien tarpeisiin paremmin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon” (MTL 2017).

Mitä yksityiskohtaisempaa tietoa saamme asiakkaasta kerättyä sen tehokkaampaa ja kohdennetumpaa markkinointi on. Tärkeintä on suunnitella mitä tietoa asiakkaista halutaan kerätä ja miten. Oleellista on tiedostaa, mikä tieto on hyödyllistä ja miten sitä käytetään hyväksi. Tiedot kerätään asiakkaiden ehdoilla ja tietojen luovuttaminen on vapaaehtoista. Mikäli asiakkaasta halutaan paljon tietoa, on järkevintä kerätä tietoja vähitellen. Asiakastietoa on mahdollista kerätä tilausten yhteydessä, uutiskirjeissä, sähköposteilla, kyselyjen ja kilpailujen avulla, analysointiominaisuuksien kautta, sekä asiakaskontaktien yhteydessä. (Creamailer 2017.)



Asiakastiedon kerääminen auttaa organisaatiota kehittämään asiakasymmärrystä, tietoa siitä miten asiakas ajattelee, mitä se haluaa, millaisia palveluita pystymme asiakkaalle tarjoamaan ja miten voisimme kehittää palveluitamme vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä Lemonsoft. Nykyinen asiakasrekisteri vaatii läpikäymistä ja päivittämistä ja jatkossa jokaiselle asiakkaalle tehdään asiakasnumero, jonka alle kaikki Lemonsoftin käyttäjät keräävät tietoa. Lemosoftin asiakkuudenhallintaohjelman avulla on mahdollista kerätä systemaattisesti haluttua tietoa asiakkaista ja asiakastiedon keräämisestä tehdään selkeä ohjeistus kaikille ohjelman käyttäjille. Asiakastietoa käytetään jatkossa myynnin apuna ja koko organisaation markkinoinnin kohdentamisessa.

Mitä tietoja asiakkaasta kerätään ensisijaisesti:

- Yhteyshenkilön/iden Nimi, syntymäaika, osoite, puh. numero, sähköposti.
- mitä palveluita on käyttänyt, missä yksiköissä?
- mitä ostoja tehnyt
- kuinka usein? kk/ Vuosi/ päivä
- ostojen arvo
- mitä toimenpiteitä myynnissä on tehty?
- onko reklamaatioita
- onko asiakas ABC-luokan asiakas?
- y-tunnus

#### 7.4 Asiakasryhmittely

Nykyisen markkinointiajattelun mukaan asiakasryhmittely eli segmentointi voidaan määritellä seuraavasti: *"Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista markkinoinnin kohdeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien sekä asiakasymmärrystä hyödyntäen pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti."* Segmentti taas on asiakasryhmä, johon kuuluvalla ostajalla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Segmentointi on nähtävä prosessina, eikä pelkästään kohderyhmien määrittelynä. Tähän prosessiin kuuluvat markkinoiden tutkiminen ja ostokäyttäytymisen selvittäminen, kohderyhmien valinta sekä asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunniteltu ja toteutettu markkinointiohjelma. (Bergström ja Lepänen 2015, 132 – 133, 135.)

Powers & Sterling (2008) kirjoittavat, että asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, jotta heitä ja heidän arvojaan voidaan palvella rakentamalla asiakasryhmiä, on haaste minkä yritykset joutuvat kohtaamaan. Ostajat ovat erilaisia yhdellä tai useammalla tavalla. Eroavuudet voivat johtua ostajien mielihaluista, käytettävissä olevista voimavaroista, maantieteellisestä sijainnista, ostamiseen liittyvistä asenteista sekä ostotottumuksista. Näitä kaikkia voidaan käyttää, kun lähdetään tekemään asiakasryhmittelyä. Kuluttajille ja yrityksille tapahtuva myynti ovat lähestymässä toisiaan, tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet lähestyvät toisiaan. Entistä tärkeämpi on vaikuttaa ihmisiin jotka tekevät päätöksiä. Yrityspuolella se näkyy tarkentuneissa segmentointikriteereissä ja kuluttajapuolella asiakastietojen kerääminen sekä kohderyhmien aktiivinen kokoaminen tekevät massayhteistyöstä entistä henkilökohtaisempaa. Suuri ongelma ryhmittelyssä on liian tarkan segmentointimallin luominen. Sil-

lolin vaarana voi olla, että suurella vaivalla rakennettua mallia ei oteta koskaan käyttöön. (Saarelainen 2013, 54.)

Asiakkaiden ryhmittely on osa asiakkuuksien johtamista, se perustuu tietoon nykyisistä ja mahdollisista uusista asiakkaista, joista organisaatio valitsee tavoittelemisen arvoiset kohteet asiakassuhde-markkinointia varten. Päätöksentekoa varten on hankittava tietoa mahdollisten ja jo ostavien asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, asiakkuuden vaiheesta sekä asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista. Näiden tietojen perusteella asiakkaat ryhmitellään tavoitteiden asettamista varten ja oikean strategian löytämiseksi kullekin asiakasryhmälle. (Bergström ja Leppänen 2015, 430.)

Perinteinen asiakasryhmittely tapahtuu asiakassuhteen vaiheen perusteella. Asiakkaat voidaan ryhmitellä seuraaviin perusryhmiin:

- potentiaalinen asiakas eli mahdollinen asiakas, joka kuuluu yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään, mutta joka ei ole vielä ostanut mitään
- satunnaisasiakas eli silloin tällöin yrityksen tuotteita ostava asiakas
- kanta-asiakas, joka ostaa säännöllisesti ja toistuvasti
- entinen asiakas, joka on lopettanut ostamisen mahdollisesti tuotteen aiheuttaman pettymyksen tai liian korkean hinnan vuoksi.

Tätä jakoa voidaan tarkentaa edelleen ryhmittelemällä asiakkaat ryhmien sisällä tarkemmin. Potentiaaliset asiakkaat voivat olla suspekteja, joista ei vielä tietoa paljonkaan tai prospekteja, joista saatu yhteystiedot. Satunnaisasiakas voi olla ensiostaja tai satunnaisesti ostava uusintaostaja. Kanta-asiakkaat voidaan ryhmitellä perusasiakkaisiin ja avainasiakkaisiin. Entiset asiakkaat voidaan ryhmitellä sen mukaan mikä, on aiheuttanut asiakassuhteen katkeamisen, esimerkiksi tarvemuuotos, tyytymättömyys. (Bergström ja Leppänen 2015, 430.)

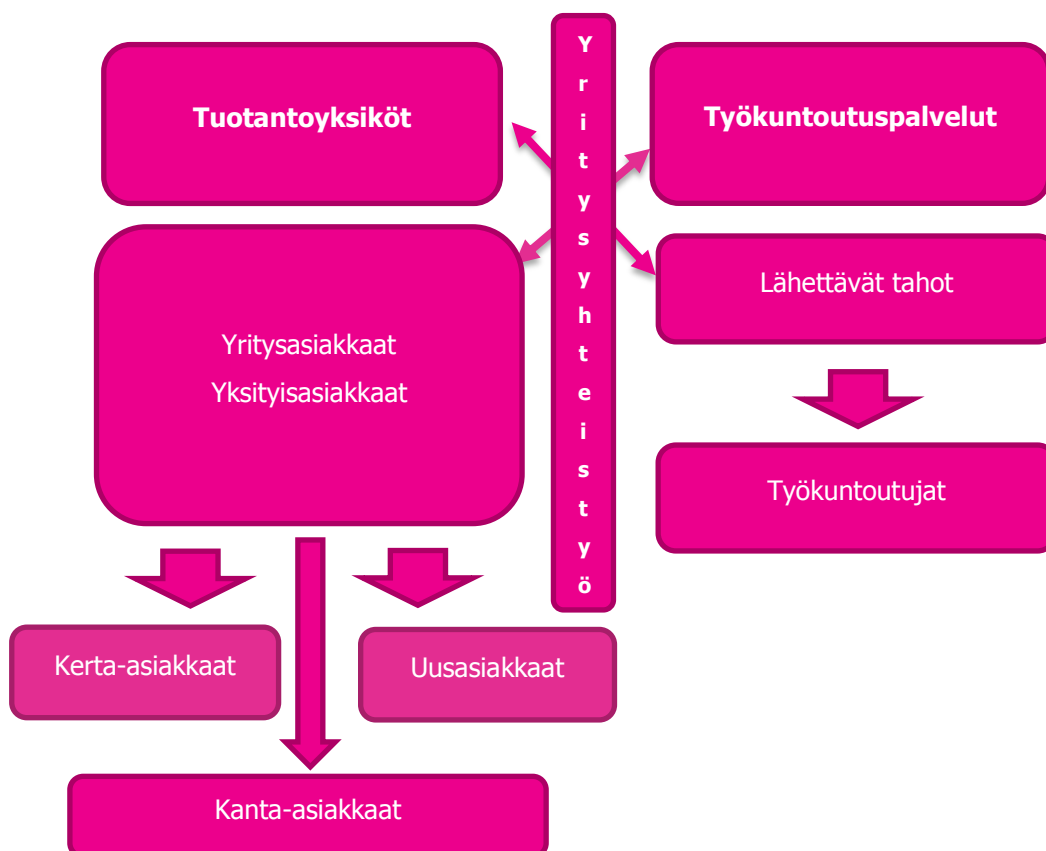
Asiakaskäyttäytymisen perusteella asiakkaita on mahdollista ryhmitellä ostojen perusteella, jos yrityksellä on niistä tietoja. Potentiaalisille asiakkaille voidaan tehdä kysely- ja haastattelututkimuksia asiakaskäyttäytymisen selvittämiseksi. Asiakaskäyttäytymistä voidaan arvioida myös ja ennustaa talouden koon, asumismuodon ja perheenjäsenten iän tietojen perusteella. Nykyisten asiakkaiden asiakaskäyttäytymistä voidaan tutkia myyntitilastoja ja asiakasrekistereitä hyödyntäen. Etenkin kanta- ja avainasiakkaiden ostoista on yleensä tarkat tiedot, jolloin tarkka ryhmittely mahdollista. Ostokäyttäytymistä voidaan seurata viimeisimmän ostoajankohdan perusteella, ostotiheyden mukaan, ostomäärän tai ostokohteen mukaan. (Bergström ja Leppänen 2015, 432.)

Usein asiakkaita ryhmitellään myös asiakastarpeiden ja asiakkuuden arvon perusteella, koska nämä ovat asiakassuhteen tärkeimmät ulottuvuudet markkinoinnissa. Asiakkaan arvoa voidaan mitata eri tavoin. Esimerkiksi eniten ostavat asiakkaat eivät välttämättä ole kaikkein kannattavimpia asiakkaita, sillä he voivat saada suuria määriä erilaisia alennuksia. Asiakas voi olla yritykselle myös tärkeä referenssi, kun pyritään hankkimaan uusia asiakkaita. Silloin puhutaan suositteluarvosta. Asiakasryhmittelyssä on näin ollen otettava huomioon myös asiakkaan aiheuttamat kustannukset, pienasiakkaat-

kin voivat olla kannattavia, jos niistä ei ole isoja lisäkustannuksia. (Bergström ja Leppänen 2015, 433.)

Asiakkuuksien ryhmittely on osa tässä opinnäytetyössä käsiteltävää markkinointistrategiaprosessia ja tarkoituksena on pyrkiä hyödyntämään asiakkuuksia paremmin myyntiä ja markkinointia kehitettäessä, oppia tuntemaan asiakas, sekä hahmottamaan millä tavalla kohdeorganisaatiossa saadaan jatkossa kehitettyä asiakaskokemusta paremmaksi. Lisäksi asiakkaiden ryhmittely auttaa tuotteiden ja palveluiden myyntiä ja parantaa markkinoinnin keskittämistä oikeille asiakasryhmille.

Kohdeorganisaatiossa on asiakasrekisteri, joka sisältää asiakkaan osoitetiedot, mutta ei käytännössä muuta tietoa asiakkaasta. Asiakkuuksien hoitaminen on tapahtunut kontaktoimalla olemassa olevia ja uusia asiakkaita puhelimitse sekä sähköpostilla. Asiakkuuksien hallinta ei ole ollut organisoitua, joka on vaikuttanut siihen, ettei myynnin kehittämisenkään ole ollut organisoitua. Olemassa olevaa asiakastietoa ei ole kirjattu mitenkään ylös, joten tieto on ollut ainoastaan myyntipäälliköillä. Myyntitapahtumien tiedot kirjautuvat toiminnanohjausjärjestelmään, joka ovat ainoa tieto mitä kaikki organisaation myynnistä vastaavat henkilöt pääsevät näkemään asiakkuuteen liittyen. Kohdeorganisaatiossa ei siis ole ollut varsinaista asiakkuusstrategiaa, joten sellaisen kehittäminen markkinoinnin ja myynnin ohessa on tarpeellista. Myyntiä tehdään tulevien tarjouspyyntöjen avulla. Markkinointitoimenpiteitä ei pystytäkään kohdentamaan johtuen siitä, ettei asiakasryhmittelyä ole tehty sen enempää yksikkö kuin organisaatiotasolla.



KUVIO 3. Asiakasryhmittely kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa katsotaan olevan kahdenlaisia asiakkaita, tuotannon asiakkaat ja työkuntoutuksen asiakkaat. Kohdeorganisaation tuotannon asiakkaat ryhmitellään yritysasiakkaisiin, yksityisiin asiakkaisiin ja kanta-asiakkaisiin. Asiakkaat jakautuvat lisäksi eri tasoihin, kerta-asiakkaat ja uusasiakkaat sekä lisäksi asiakkaat voidaan jakaa vielä tuotantoyksiköittäin.

Työkuntoutuspalveluiden asiakkaat jakautuvat karkeasti lähettäviin tahoihin ja työkuntoutujiin. Työkuntoutujat tulevat eri palveluihin lähettävien tahojen kautta, joten tässä tapauksessa voidaan määritellä, että lähettävät tahot ovat niin sanotusti palvelua ostavia asiakkaita ja työkuntoutujat ovat loppukäyttäjiä. Lisäksi sekä tuotanto että työkuntoutuspalvelut toimivat yritysyhteistyössä lukuisten paikallisten yritysten kanssa. KUVIO 3.

Koska varsinaista asiakkuudenhallintajärjestelmää ei ole käytössä, ei myöskään ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka paljon organisaatiolla on esimerkiksi sellaisia asiakkaita, jotka ostavat jatkuvasti eri yksiköistä eli niin sanottuja kanta-asiakkaita. Tälle asiakasryhmälle ei ole myöskään pystytty tekemään kohdennettua myyntiä ja markkinointia, koska heidän ostokäyttäytymistä ei ole sen tarkemmin koskaan tutkittu. Asiakkuuksien hyödyntäminen koko organisaatiotasolla vaatii kehittämistä, jotta pystymme jatkossa toimimaan kilpailukykyisemmin.

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata sen mukaan mitä palveluita ja kuinka paljon asiakas niitä käyttää. Asiakasryhmittely joudutaan tekemään kohdeorganisaatiossa alussa melko karkeaksi, johtuen organisaation toiminnan luonteesta. Organisaatiossa toimii neljä eri alan tuotantoyksikköä eli käytännössä neljä eri yritystä, joilla kaikilla on omat asiakaskuntansa. Asiakasryhmittelyn tavoitteena on saada myyntiä ja markkinointia paremmin kohdennettua. Asiakkaita on aiemmin ryhmitelty käytännössä ostojen perusteella, kohderyhmiä ei ole tarkennettu. Jatkossa kohdeorganisaatiossa tullaan asiakkaiden ryhmittelyssä huomioimaan myös sekä asiakkaiden arvo, että eri tuotantoyksiköiden asiakkuuksien synergisyys organisaatiossa. Työkuntoutuspalveluissa asiakasryhmittely on melko selkeä ja markkinointia on suunniteltava lähinnä työkuntoutujille, sillä he loppujen lopuksi päättävät palveluntarjoajasta ja palvelusta mihin haluavat mennä.

Markkinointistrategiaprosessissa todettiin, että asiakkuudenhallintaa aloitetaan kehittämään välittömästi. Asiakkuuksien ryhmittely sekä kohderyhmävalinnat toteutetaan asiakkuudenhallintaohjelmaan, joka otetaan organisaatiossa käyttöön vuoden 2017 alussa.

## 7.5 Asiakasymmärrys ja asiakkuuden arvo

Hirvilahti ym. (1994, 20) toteavat, että asiakaslähtöisessä markkinoinnissa tavoitteena on, että asiakas on saatava tuntemaan yritys omakseen ja tämä on mahdollista vain, kun yritys pystyy vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Eli on pystyttävä selvittämään ja ymmärtämään mitä asiakkaat haluavat yrityksen tuotteilta, miten asiakkaat haluavat niitä ostaa sekä yrityksen on kyettävä vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja odotuksiin toiminnan kannattavuusnäkökulmat huomioon ottaen. Asiakaslähtöisyyden perimmäinen tavoite on luoda, ylläpitää ja kehittää tyytyväisiä sekä kannattavia asiakassuhteita.

Kohdeorganisaatiossa arvokas asiakas määritellään ”kanta-asiakkaaksi” joka tunnetaan ja jota pystytään ennakoimaan. Hirvilahti ym. (1994, 22) toteavat, että pitkäaikainen kanta-asiakassuhde perustuu molemmipuoliseen luottamukseen ja varmuuteen siitä tuotteet ja yrityksen toiminta vastaavat jatkuvasti asiakkaan odotuksia. Kohdeorganisaatiossa toiminta on usein kanta-asiakkaan kohdalla rutinoitunutta ja myös työkuntoutujat pystyvät osallistumaan työn tekemiseen. Lisäksi hyvästä kanta-asiakkaasta on mahdollista saada referenssiarvoa, sillä asiakas kertoo kohdeorganisaatiosta positiivista palautetta eteenpäin.

Hirvilahti ym. (1994, 22) toteavat, että asiakassuhde voi kehittyä myös yhteistoiminnaksi, jossa esimerkiksi yritysten välisen B2B-markkinoinnin yhteydessä voidaan tuotekehittelyn alueella tuoda etuja ja molemmille osapuolille. Samoin voi myös valmistajan ja kaupan välinen yhteistoiminta tuottaa etuja, joiden vaikutus näkyy vaikkapa edullisina hintoina aina kuluttajalle saakka. Tämä toteutuu aika ajoin myös kohdeorganisaatiossa, jossa tuotannon asiakkaan kanssa kehitetään tuotetta tai palvelua, jota pystytään valmistamaan tai tarjoamaan työkuntoutuspalveluiden tuomien henkilöstöresurssien avulla.

Arantolan ja Simosen (2009, 3) mukaan asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. Syntyvää arvoa voidaan ajatella myös asiakkaan kokemuksen kautta. Arvokas palvelukokemus toimii sujuvasti ja täyttää sovitut raamit. Yrityksissä puhutaan usein, että täyttämällä asiakkaan tarpeet ollaan asiakaslähtöisiä. Käytännössä kuitenkin, jos asiakas puhuu tarpeistaan, on hän jo tunnistanut ne ja pystyy esittämään ne tarkasti mahdollisille ratkaisun toimittajille. Tämä mahdollistaa sen, että asiakas pystyy myös itse määrittelemään toivotunlaisen ratkaisun, koska tietää mitä tahtoo. Asiakas ei kuitenkaan aina osaa puhua omista tarpeistaan, hän ei vielä tiedä mikä on se ongelma. Ja kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu ongelmaan. Toiminta on tällöin proaktiivista ja sekä asiakas että organisaatio hyötyvät. Tällaisessa tilanteessa organisaatiolla on mahdollisuus kehittää jatkuvasti toimintaansa kasvattamalla asiakasymmärrystä ja hyödyntämällä sitä palveluiden kehittämiseen.

Asiakasymmärryksen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää myös kohdeorganisaatiossa, jotta liiketoimintaa pystytään kehittämään asiakaslähtöiseksi. Myynti ja asiakaspalveluprosessit ovat tällä hetkellä reaktiivisia tietyistä osin, koska monesti asiakas ottaa yhteyttä tietyn ongelman kanssa ja siihen etsitään yhdessä ratkaisu. Myyntiä on mahdollista vielä kehittää proaktiivisemmaksi kasvattamalla myynnin ja asiakaspalvelun kontakteja ensisijaisesti asiakkaan suuntaan. Asiakkuuksien kiinnostuksen kohteisiin ja ostokäyttäytymiseen on myös keskityttävä tarkemmin, jotta markkinointia osataan suunnata oikeille kohderyhmille. Kohdeorganisaatiossa asiakkuudenhallintaohjelman avulla saadaan jatkossa kerättyä tietoa kaikista organisaation asiakkuuksista.

Strategiaprosessissa todettiin, että asiakkaiden arvoa mitattaessa, se kuinka kannattava asiakas tai tietty työ on organisaatiolle, riippuu siitä, onko työt mahdollista teettää työkuntoutuksen tuomilla resursseilla ja kuinka paljon työn valmistumiseen on annettu aikaa. Usein yrityksiltä ja julkisen sektorin asiakkailta saamamme tilaukset ovat suuria sarjoja tai jatkuvaa alihankintatyötä, jolloin pystym-

me sen myötä tarjoamaan työ kuntoutujille omien kykyjen mukaista työtä eri yksiköissä. Kannattavuuden kannalta kohdeorganisaatiossa on otettava aina huomioon työ kuntoutuksen tuomat vaikutukset tuotannon toimintaan.

Työ kuntoutuksen asiakkuuden arvo määräytyy siitä, kuinka paljon lähettäviltä tahoilta ohjautuu asiakkaita ja saammeko asiakkaiden ohjaamisesta riittävän taloudellisen korvauksen.

Tuotantoyksiköissä asiakkuuden arvoa mitataan sillä, kuinka paljon asiakas ostaa tuotteita ja palveluita ja millaiseksi työ luokitellaan, onko se vaativaa, jossa osallisena voivat olla vain ammattitaitoiset työvalmentajat vai onko työ mahdollista tehdä pääasiassa työ kuntoutujien voimin, jolloin organisaation perustehtävä, työn avulla kuntoutuminen, toteutuu.

## 7.6 Asiakkuuksien hoito

Kun asiakassegmentointi on saatu valmiiksi, voidaan määritellä hoitomallit. Näillä tarkoitetaan konkreettisia toimenpiteitä ja ohjeistuksia asiakaskontaktien ja vuoropuhelujen sisältöön, määrään ja laatuun. Hoitomallit saattavat sisältää ohjeistuksia niin myyjille kuin muillekin henkilöstöryhmille. Hoitomallin mukaista toimintaa voi olla esimerkiksi se, että myyjä tapaa avainasiakasta henkilökohtaisesti neljä kertaa vuodessa ja soittaa kuukauden välein. (Hänti ym. 2016, 75.)

Perinteinen asiakasryhmittely on mahdollista löytää kohdeorganisaationkin asiakkaista, mutta asiakkaiden hoitomalleja ei ole luotu lainkaan. Esimerkiksi avainasiakkaiden ostokäyttäytymistä olisi mahdollisuus seurata ja hyödyntää markkinoinnissa ja myynnissä ostotiheyden, määrän ja kohteen avulla. Kyseessä on kuitenkin viisikymmentä vuotta vanha, kotimainen yritys, joka tunnetaan paikallisesti jokseenkin hyvin. Tästä johtuen kohdeorganisaatiossa on paljon referenssiarvoa tuottavia asiakkaita, joiden käyttökokemuksia voisi hyödyntää markkinoinnissa jatkossa paremmin. Eri asiakasryhmien hoitomallit tullaan määrittämään myös kohdeorganisaatiossa. Niiden avulla myyntipääälliköiden työnkuva selkeytyy ainakin osittain, koska myyntitoimenpiteet on laadittu eri asiakasryhmien perusteella ja itse myynti- ja markkinointityö ei kuluta ylimääräisiä resursseja.

Merisavon ym. (2006, 33) mukaan tärkein syy siihen, että asiakas siirtyy kilpailijalle, on puutteellinen yhteydenpito asiakkaan kanssa. Tavoitteellinen, mitattava, riittävä, oikea-aikainen, oikealla tavalla räätälöity sekä oikean kanavan kautta tapahtuva yhteydenpito vahvistaa asiakassuhdetta. Markkinointistrategiaprosessissa todettiin myös, että kohdeorganisaatiossa on asiakkuuden hoitoon paneuduttava suunnitelmallisemmin ja yhteydenpitomenetelmät on mietittävä asiakkuuksittain, jotta yhteydenpito olisi säännöllistä ja samalla myös vuorovaikutteista asiakkaan kanssa. Strategiaprosessissa pohdittiin asiakkaan sitouttamista ja erilaisia asiakkuuden hoitomalleja seuraavasti:

Miten saamme asiakkaan sitoutettua yritykseen?

- Pitkäaikaisilla sopimuksilla.
- Tekemällä yritys tutuksi ja ns. tutustumalla asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa.
- Asiakastilaisuuksien järjestäminen tuotantoyksiköiden asiakkaille sekä työ kuntoutuspalveluiden sidosryhmille.

Miten asiakkuuksia hoidetaan?

- henkilökohtaisilla kontakteilla
- jälkimarkkinoinnilla
- palautteen kysyminen
- oikeanaikainen rytmitys myynnissä

## 8 KANNATTAVUUDEN MITTAAMINEN

Tikkasen ym. (2007, 69, 75) mukaan vaikuttavuus ja tuloksellisuus ovat yhteisiä liittymäpintoja niin markkinaosaamisella kuin liiketoimintastrategiallekin, yrityksen rahoituksesta puhumattakaan. Markkinoinnin strateginen merkitys yrityksen toiminnassa on näkyvää, joskin siihen kiinnitetään melko vähäistä huomiota, koska tutkittua tietoa siitä, miten markkinointi vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen on vähän saatavissa. He toteavat lisäksi, että yksi markkinoinnin tuloksellisuuden toteamisen perusongelmia on ollut, että markkinoinnin menoja käsitellään kirjanpidossa kuluina eikä investointeina, jolloin niiden lyhyen aikavälin tulosvaikutus on negatiivinen. Positiiviset vaikutukset näkyvät kuitenkin osin viiveellä, mikä puoltaisi investoinnillisempaa näkökulmaa markkinointiin.

Tikkanen ym. (2007, 73) toteavat myös, että tuloksentekonäkökulmasta markkinointi onkin vaikea kysymys, koska markkinoinnin vaikuttavuuden mittaamismahdollisuudet tuloksentekon avulla ovat suoraan verrannollisia markkinointipanostusten kokoon. Mitä merkittävimpiä panostukset ovat, sitä helpompi on mitata niiden vaikutusta tulokseen. Markkinointipanostukset ovat taas suoraan verrannollisia liiketoimintariskiin ja liiketoimintariskiä arvotetaan usein suoraan euromääräisesti, mikä usein lisää laskennallisesti markkinoinnin kustannuksia. Tikkanen ym. lisää vielä, että kokonaan uudet markkinointitoimenpiteet ovat vähemmän kannattavia kuin vanhat tai vanhojen muunnelmät.

Kohdeorganisaation strategiset tavoitteet myynnissä ja markkinoinnissa ovat kannattavuuden, tunnettavuuden, vetovoimaisuuden ja vaikuttavuuden vahvistaminen (ks. luku 4.2). Kannattavuuden mittaaminen on elinehto jokaisessa organisaatiossa, jotta tiedämme miten reagoida kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Kannattavuuden mittareita ovat muun muassa myyntikateprosentti, joka kertoo, onko tuotteiden valmistus kannattavaa ja mistä hinta koostuu. Kannattavuutta voidaan myös mitata asiakkuuksista ja eri tuoteryhmistä tai palveluista, jolloin tarkastelemme jokaista prosessia ja laskemme niistä syntyvät kulut ja saatavat tuotot.

Markkinointistrategiaprosessissa päädyttiin siihen, että kohdeorganisaation tuote- ja palvelutarjonnan tunnettavuutta on kasvatettava erilaisilla markkinointitoimenpiteillä ja samalla on pyrittävä mittaamaan, miten paljon mikäkin markkinointitoimenpide kannattaa. Markkinoinnin kannattavuuden mittaaminen on haasteellista, jos emme pysty kohdentamaan toimenpidettä esimerkiksi johonkin tiettyyn kampanjaan. Kohdeorganisaatiossa tehdään sekä yleismarkkinointia että yksiköittäin markkinointia. On myös tärkeää tarkastella jatkuvasti millä toimialoilla on ”imua” eli vetovoimaisuutta sekä työkuntoutuksen, että tuotannon asiakkaiden näkökulmasta. Tietyt työt ja toimialat ovat hiipumassa ja uudet toimialat valtaavat markkinoita. Ei ole kannattavaa pitää yllä toimintaa, jossa ei ole työtä eikä tekijöitä tulossa. Kohdeorganisaation on pysyttävä ajan hermolla, jotta pystymme vahvistamaan vetovoimaisuutta.

Pääperiaate on, että kohdeorganisaatiossa on määriteltävä mitkä liiketoimintaan liittyvät osa-alueet ovat olennaisia mittaamisen kannalta. Tässä kohtaa on pohdittava mitä halutaan mitata ja miten? Kannattavuuden mittareita on useita ja strategiaproessin aikana tuli esiin konkreettisia kohteita, joi-



ta tulisi mitata, kuten tuotteen / palvelun kannattavuus (tuotannon tuotteet / työkuntoutuspalvelut) ja asiakastyytyväisyys.

Tässä luvussa käydään läpi myynnin ja markkinoinnin kannattavuuteen liittyviä osa-alueita kuten asiakaskannattavuutta sekä tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta sekä millaisilla menetelmillä kannattavuutta voidaan mitata.

## 8.1 Asiakaskannattavuus

Storbackan (2005, 16, 22) mukaan asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta on kuitenkin selvää, että kaikki odotettavissa olevat tulevaisuuden kassavirrat tulevat loppujen lopuksi asiakkailta. Asiakkaat tuottavat sekä aineettoman että aineellisen pääoman. Yritykset ymmärtävät paremmin, että monet investoinnit tuotekehitykseen ja uusiin viestintäkanaviin sekä tietojärjestelmiin, ovat investointeja asiakkuuksiin. Tämän näkökulman muuttuminen merkitsee sitä, että yritysten tulee pyrkiä suhteuttamaan kaikki investointinsa asiakkuuksiin, joiden avulla luodaan kasvua ja kestävää tulevaisuutta.

Kohdeorganisaatiossa asiakaskohtaisen kannattavuuden laskemisessa otetaan huomioon, miten paljon mikäkin asiakkaan kanssa käytävä työvaihe kustantaa ja verrattava sitä asiakkaan tuomiin tuottoihin ja etuihin, kuten ostojen määrään tai referenssiarvoon. Myös asiakaskatetta on hyvä seurata etenkin suurempien kanta-asiakkaiden osalta, eli asiakaskate = asiakkaan ostamien tuotteiden yhteiskate.

## 8.2 Tuotteen tai palvelun kannattavuus

Kun päätetään tuotteiden hinnoista, tuotevalikoimasta, markkina-alueista tai asiakassuhteista, organisaatio voi käyttää hyvin toteutettua toimintolaskentaa apunaan. Toimintolaskenta antaa tietoa toimintojen kustannuksista ja laskennasta saadun tiedon pohjalta pystytään kehittämään ja tehostamaan organisaation toimintaa esimerkiksi kohdistamalla resursseja uudelleen tai ulkoistamalla toimintoja. Säännöllisellä laskennalla pystytään seuraamaan, ovatko tehdyt kehittämistoimenpiteet onnistuneet halutulla tavalla. (Oamk 2017.)

Toimintolaskennan avulla on mahdollista selvittää toimintojen todelliset kustannukset sekä tuotteiden ja asiakassuhteiden kannattavuudet. Organisaatio saa tarkkaa ja luotettavaa tietoa kustannuksista ja miten niihin voidaan vaikuttaa, oikein toteutetulla laskennalla kustannuksista. Päätöksenteko on helpompaa, kun se perustuu todelliseen tietoon eikä mutu-tuntumaan. (Oamk 2017.)

Toimintolaskentaa toteutetaan monissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hyvällä menestyksellä. Toimintolaskenta vaatii yritykseltä alkuvaiheessa panostusta, mutta oikein toteutettuna siitä saadut hyödyt voivat olla merkittäviä. (Oamk 2017.)

Kohdeorganisaatiossa palvelun ja tuotteen kannattavuuteen vaikuttavat sekä henkilöstökustannukset, että materiaalikustannukset, sekä prosessit. Yksiköiden toimintaa ja henkilöstörakennetta on

tarkasteltava kannattavuuden näkökulmasta ja samalla mietittävä olennaiset mittarit kannattavuuden laskentaan sekä työkuntoutuksessa että tuotantoyksiköissä. Tuotekannattavuuden laskentaa on toteutettava muun muassa toimintolaskentaa avuksi käyttäen ainakin suurimpien tuoteryhmien kohdalla, jotta kohdeorganisaatiossa osattaisiin jatkossa vaikuttaa hintoihin ja hinnanmuutoksiin nopeammin ja tehokkaammin.

Rakenteita tulisi selkeyttää ja tarvittaessa vahvistaa henkilöstöresursseja niissä yksiköissä, joissa vetovoimaisuutta on nähtävissä. Samalla on myös käytävä toimenkuvat ja työtehtävät läpi toiminnan tehostamiseksi. Rakenteen selkeyttäminen vaikuttaa myös budjetointiin ja budjetointia on muokattava niin, että se on paremmin seurattavissa ja samalla on määriteltävä mitä mittareita siinä seurataan. On myös mahdollista kartoittaa uusia työkaluja työn tehostamiseksi. Konkreettinen apu toiminnan tehostamiseen voisi olla myös työtilojen järjestäminen toimivammaksi.

### **Työkuntoutuspalveluissa:**

Työkuntoutuspalveluissa vaikuttavuutta mitataan palvelun ostajan eli kaupungin taholta. Emme voi kuitenkaan vaikuttaa siihen kuinka kannattavaa palvelua teemme, muuten kuin henkilö- ja osaamisresursseihin vaikuttamalla. Kaupunki palvelun ostajana määrittelee palveluiden painopisteet sekä millaisia palveluja se tarvitsee ja kohdeorganisaatiossa muokataan toimintaa sen pohjalta. Organisaatiossa voidaan vaikuttaa ainoastaan asiakaspaikkojen mukaisesti omiin resursseihin, mutta tiettyä asiakasmäärää ei kaupunki takaa.

Vatesin 2012 tekemän sosiaalisen työllistämisen barometrin mukaan toimialan haasteena nähdään erityisesti rahoituksen turvaaminen, mutta kehittämistarvetta on usein myös itse palveluissa. Erityisesti lisäresurssien ja osaavien ohjaajien tarve nousi esiin tutkimuksessa. (Klem 2012, 38.)

Vatesin barometrin mukaan, tuotannollisten työkeskusten rahoituksesta merkittävä osa muodostuu työllistämispalvelujen myyntituloista. Tuotannollisissa työkeskuksissa myös työsuoritusten myyntituloilla on suuri merkitys toiminnan rahoittamisessa. Työllistämispalvelujen myyntitulojen osuus kaiken kaikkiaan on vajaa viidennes ja muiden tuotteiden ja palvelujen eli yksiköissä tehtyjen työsuoritusten osuus noin neljännes kokonaisrahoituksesta. (Klem 2012, 39.)

Palvelu joka ei ole vaikuttavaa, loppuu. Työkuntoutuksen asiakkaat ohjautuvat lähettävien tahojen kautta ja on otettava huomioon, että asiakas voi tehdä valintoja eri palveluntarjoajien kanssa, joka muodostaa kilpailua alueen muiden toimijoiden kanssa. Tämän myötä kohdeorganisaatiossa on myös omaksuttava nopeampi reagointikyky, miten työkuntoutujia sijoitetaan eri yksiköihin. Tämä vaikuttaa palvelun kannattavuuteen sillä, mitä nopeammin saamme työkuntoutuspalveluiden asiakkaita sijoitettua yksiköihin eri palveluihin, sen tehokkaampaa toiminta on yksiköissä ja sitä paremmin vaikuttavuus kasvaa palvelun ostajan näkökulmasta.

On myös tarkasteltava tulevaisuudessa mahdollisuutta, joissa työvalmentajat ohjaavat työkuntoutujia ulkopuolisissa kohteissa, jolloin materiaalikulut pienenevät tuotannossa, mutta samalla taas henkilöstökustannukset todennäköisesti kasvaisivat.

Markkinointistrategiaprosessin aikana päädyttiin siihen, että työ kuntoutuspalveluissa on jatkossa laskettava työ kuntoutujan kannattavuutta eli mitä kustannuksia työ kuntoutujasta syntyy kohdeorganisaatiolle ja vastaako palveluiden tarjoamisesta saatavat tuotot kustannuksia niin, että toiminta on kannattavaa.

### **Tuotannossa:**

Kohdeorganisaation toiminta perustuu tilaustöiden valmistukseen ja jokaisen työn kohdalla on hinnoittelussa arvioitava, onko työ miltä osin kannattavaa tehdä. On myös olennaista pohtia minkä ko-koisina tuotannolliset yksiköt voivat toimia, jotta tuotanto olisi kannattavaa. Tuotannossa materiaalit ovat suuri kuluerä, joten tuotannon toimintaa olisi muutettava siten, että materiaalikulut saadaan pienemmiksi ja jatkossa toiminta perustuisi vielä enemmän alihankintatöihin.

Strategiaprosessissa pohdittiin asioita ja keinoja, miten määrittelemme, millainen työ on kannattavaa?

Keinoja:

- Toimitusajan pituuden lisääminen eli voimme tehdä työn itse määrittelemällämme ajalla.
- Hinnoittelu / kokonaiskatteen arvo tietyillä töillä
- Onko työ soveltuva meidän toimintaan?
- Palveleeko perustehtävää, työ kuntoutusta?
- Kuka työn meillä tekee?
- Töistä voisi kirjata työaikatoteutumaa, miten kannattavuus näkyy?
- Mistä ja miten kustannukset syntyvät?
- Itsepalvelu, automatisoitu palvelu (verkkokauppa, tilaus tehdään tietyissä palveluissa suoraan verkkokauppaan) Extranet palvelut avainasiakkaille; kirjapainon ja seripainon palvelut.

Kohdeorganisaatiossa on valtava määrä erilaisia valmistettavia tuotteita, koska tuotantoyksiköt tekevät tilaustöitä ja valikoima on laaja. Lisäksi yksiköissä tehdään paljon asiakkaan tarpeiden mukaan yksilöllisiä tuotteita. Strategiaprosessissa keskusteltiin myös tuotevalikoiman laajuudesta ja siitä onko siihen mahdollista tehdä muutoksia tai supistaa valikoimaa vähemmän kannattavien tuotteiden osalta. Prosessissa päätettiin jatkossa paneutua tarkemmin tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuuden laskentaan niin, että se tulee olemaan systemaattista ja muodostuisi pitemmällä aikavälillä rutiiniksi. Tuotteiden kannattavuuslaskelmien avulla saadaan myös tietoa siitä, mikäli joku tuote tai tuoteryhmä ei ole enää kannattavaa ja se voidaan mahdollisesti poistaa valikoimasta.

## 9 MYYNNIN JA MARKKINOINNIN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Tikkasen ym. (2007, 63) mukaan markkinointistrategian toteuttaminen on organisaation kokoaikaisen markkinoijien eli yrityksen markkinointi- ja myyntiorganisaatioon kuuluvien henkilöiden tehtävä. Markkinointi- ja myyntiorganisaatio on resurssirakenne, joka toteuttaa markkinointistrategiassa asetetut tavoitteet osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Ylimmän johdon tehtävä on antaa toimintaa ja tavoitteiden asettamista ohjaava viitekehys yrityksen liiketoimintastrategiassa ja taata riittävä resursointi sekä tämän organisaation toiminnan mittareista, että kannustimista. Strategisen markkinoinninjohtaminen kuuluu myös organisaation toimitusjohtajalle sekä johtoryhmälle, se ei ole pelkästään markkinointi- ja myyntijohdon asia.

Tikkanen ym. (2007, 64-65) toteavat, että perinteisessä markkinointiajattelussa keskeisimmät markkinoinnin toimintaprosessit perustuivat Kotlerin kirjaan markkinoinnin johtamisesta. Nämä toimintoprosessit olivat analysointi, suunnittelu, toteutus ja kontrollointi. Tikkasen ym. mukaan organisaatioissa ja niiden toimintaverkostoissa toimintaprosesseja hahmotetaan selvästi laajemmin. Markkinoinnin johtamisen kokonaisuuden ymmärtämiseksi on hahmotettava kaikki toimintaprosessit, joilla tuotetaan lisäarvoa sekä yrityksen sisällä, että sen toimintaverkostossa. Nämä toimintaprosessit liittyvät keskeisesti markkinoinnin tehtävien suorittamiseen asiakassuhteiden, toimittajasuhteiden, tuotekehityksen ja muiden verkostosuhteiden johtamisessa.

Toimivan ja menestyksellisen myynnin merkitys korostuu aina taloudellisesti vaikeina aikoina, kun myynnin tulokset heikkenyvät. Kohdeorganisaatiossa joudutaan vahvasti pohtimaan mitä voisimme tehdä paremmin, miten palveluvalikoima vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja miten voisimme kehittää myyntiä tuloksellisemmaksi. Monesti organisaatiossa joudutaan tekemään muutoksia myynnin prosesseihin, ja miettimään millaisia resursseja myynnin ja palvelun kehittämiseen tarvitaan. Kohdeorganisaatiossa yksikön myyntipäälliköt johtavat myyntiä, ja hoitavat oman osastonsa asiakkuudet ja myynnin.

Asiakas luo tarpeen organisaation prosesseille ja on toiminnan perusta. Prosesseja on mietittävä asiakkaan näkökulmasta. Miten kohdeorganisaatiossa asiakkaan mielipide saadaan huomioitua paremmin tuotannon sekä työkontoutuksen palveluprosesseissa. Millaisen asiakaskokemuksen kohdeorganisaatio luo asiakkailleen?

Prosessin tulisi olla mahdollisimman yhdenmukainen tietyssä palvelussa. Prosessissa kuvataan palvelua tai toimintaa. Mihin eri toiminnalla ja palvelulla pyritään? Millainen on työn ja palvelun laatu ja miten sitä mitataan? Millaisilla resursseilla palvelua tuotetaan? Kenelle palvelua tuotetaan?

Kohdeorganisaatiossa myynti- ja asiakaspalveluprosessi toteutuu yhdessä tuotannon prosessin kanssa, eli näitä prosesseja on tarkasteltava yhdessä. Myynti on jatkuvasti osana tuotannon toimintaa.

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation myynti-, asiakaspalvelu- ja tuotantoprosessia sekä markkinointiprosessia.

## 9.1 Myynti-, asiakaspalvelu- ja tuotantoprosessi

Myynti ja - asiakaspalvelu sekä tuotantoprosessien päällekkäisyyttä on kohdeorganisaatiossa tarpeen tarkastella. Tavoitteena on tehostaa prosesseja, jotta toiminta olisi kannattavampaa. Resurssien kartoittaminen ja toimenkuvien muokkaaminen eri yksiköissä on siis tarpeellista tulevaisuudessa. Yhtenäinen palvelun – ja prosessinkuvauksen luominen tuotantoyksiköissä selkeyttää toimintaa ja poistaa turhia toimintojen päällekkäisyyksiä.

Työkuntoutuspalveluissa jokaisesta palvelusta on tehty palvelunkuvaus sekä sen pohjalta prosessin kuvaus ja prosessikaavio, jossa käydään läpi miksi ja miten palvelua toteutetaan ja millaiset tavoitteet tietyssä palvelussa on. Lisäksi jokaiselle palvelulle on kirjattu vastuuhenkilöt. Prosessien kuvaamisella on tavoitteena yhtenäiset toimintatavat, jotka palvelun ostaja eli kaupunki määrittelee. Prosesseja seurataan myös yhtenäisillä lomakkeilla.

Ottaen huomioon kohdeorganisaation perustehtävän ja tulevaisuuden tuomat muutokset, on työkuntoutuspalveluiden henkilöstöresurssit liian vähäiset. Markkinointistrategiaprosessissa päädyttiin siihen, että toiminnassa on keskityttävä työkuntoutuksen myyntiin panostamiseen tulevaisuudessa, jolloin lisäresursseja kaivataan henkilöstöön sekä työkuntoutuspalveluiden myynnin osaamisen kehittämiseen.

## 9.2 Markkinointiprosessi

Markkinointiprosessi pitää sisällään markkinoinnin suunnittelua koko organisaatiotasolla. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on suunniteltava toimenpiteet. Markkinointiprosessi lähtee käyntiin tavoitteesta ja tarpeesta, jonka pohjalta mietitään, mitä markkinointikanavia käytetään riippuen kohderyhmistä ja tuotteen tai palvelun markkinoinnista. Markkinointia on suunniteltava tavoitteiden mukaisesti tarkkaan kohdennetuille asiakasryhmille, jolloin pystymme myös mittaamaan paremmin tuloksia.

Kohdeorganisaation toiminnan arvopohja on pyrittävä saamaan esille markkinoinnissa paremmin ja tavoitteena on saada luotua organisaatosta nuorekas, ”ajan hermolla” -toimiva, sosiaalista vastuuta kantava ja positiivinen mielikuva asiakkaille. Tämän mielikuvan tarkoitus on saada asiakkaan kiinnostus herätettyä sekä ostopäätösten tekeminen helpommaksi.

Markkinointistrategiaprosessissa todettiin, että sisällöntuotanto markkinoinnissa on tärkeää ja sen vuoksi henkilöstöresursseja markkinointiin on varattava lisää joko organisaation sisältä, tai sitten tietyt toimenpiteet, kuten esimerkiksi sosiaalisen median päivittäminen on ulkoistettava. On huomioitavaa, että sosiaalisen median sekä netin kautta markkinointi on nykypäivää ja pohdittava kuinka suuri osa kohdeorganisaation kohderyhmistä käyttää näitä kanavia. Markkinoinnin tarkoitus on luoda mielikuvia sekä viestiä ja tiedottaa asiakkaille organisaation toiminnasta.

Kohderyhmien kartoituksen jälkeen, organisaatiossa tullaan tekemään markkinointisuunnitelma, jossa määritellään vuodeksi kerrallaan tietyt markkinointitoimenpiteet eri kanavissa sekä mille kohderyhmille mikäkin toimenpide on suunnattu.

### 9.3 Visuaalinen ilme ja brändi organisaatiossa

Markkinointistrategiaprosessissa pohdittiin myös kohdeorganisaation imagoa ja visuaalista ilmettä, jonka mahdollista muuttumista ei ole pohdittu vuosikymmeniin. Organisaatiossa ei ole keskitytty miettimään millainen brändi, sillä markkina-alueella on. Brändin merkitys on kuitenkin kasvanut yhteiskunnassa merkittävästi ja tunnettu brändi helpottaa päätöksentekoa ja luo turvallisuuden tunnetta. Yleinen ajatusmalli tällä hetkellä on, että kohdeorganisaatio on enemmän vanhemman väestön tietoisuudessa kuin nuorten. Organisaation nimi on tuttu, mutta ei koko Pohjois-Savon alueella. Yritys on viisikymmentä vuotta vanha, joten nimellä on arvoa ja yrityksellä tunnettavuutta. Kuitenkin tavoitteellisten kohderyhmien kasvattamiseksi tunnettavuutta on selkeästi kasvatettava, jotta tietoisuus organisaation palveluvalikoimasta ja toimintaperiaatteista laajenisi Pohjois-Savon alueella.

Hirvilahti ym. (1994, 14) määrittelevät yrityskuvaa siten, että se muotoutuu ajan kuluessa muun muassa ihmisten kokemusten, näkemysten ja tietojen synnyttämänä. Sitä kutsutaan myös imagoksi. Imagon tietoinen rakentaminen asiakasryhmän toiveiden mukaiseksi on olennaista, koska mielikuva-tekijät täydentävät varsinaista tuotetta.

Brändisuhteelle on ominaista asiakkaiden syvä sitoutuneisuus, lojaalisuus ja tunnesidonnaiset tekijät brändiin. Heidän ostokäyttäytymisensä tukee tätä ja heidän kommunikointinsa word of mouth- viestinnän kautta on yritykselle lähes mittaamattoman arvokas. Brändisuhteet osoittavat, että asiakkaan ja brändin välille syntyy kiintymyssuhteita, joihin liittyy paljon emotionaalisia sidoksia. Brändit luodaan ensisijaisesti asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa ja kaiken brändiin kohdistuvan viestinnän tarkoitus on parantaa brändin arvoa, vahvistaa asiakassuhdetta, selkiyttää brändin identiteettiä ja asemointia sekä tuoda esiin organisaation missio ja visio brändin suhteen. (Lindberg-Repo 2005, 45, 171.)

Markkinointistrategiaproessin aikana tultiin siihen tulokseen, että brändin uudistaminen kohdeorganisaatiossa tarkoittaa siis käytännössä muutosta nuorekkaampaan ja sosiaalista vastuuta kantavaan suomalaiseen yritykseen, jossa toiminnan lähtökohtana on terveet elämänarvot ja ihmisen auttaminen. Tavoitteena on luoda asiakkaille edellä mainittua mielikuvaa, joka vaikuttaisi jatkossa asiakkaiden ostopäätöksiin. Visuaalisen ilmeen uudistamisen tulisi tukea brändiä ja yrityksen arvoja. Visuaalinen ilme näkyy koko organisaatiossa, esim. markkinointimateriaaleissa, www-sivuilla, sosiaalisen median kanavissa, tuotteiden muotoilussa, henkilökunnassa, pukeutumisessa, toimitiloissa, käytännössä kaikki mikä näkyy asiakkaalle. Kohdeorganisaation visuaalisen ilmeen päivittämiseen tullaan paneutumaan vuoden 2017 aikana niiden resurssien puitteissa mitkä mahdollisia.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun prosessin läpivientiä ja sen onnistumista peilataan asetettuun tutkimuskysymyksiin- Miten markkinointiprosessi toteutuu organisaatiossa? Miten asiakkuudet vaikuttavat markkinointiin?

- voidaan todeta, että strategiaprosessi vaatii organisaatiolähtöisen suunnittelun, jotta se palvelee mahdollisimman hyvin organisaation toimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisesti markkinointistrategiaprosessin avulla kohdeorganisaatiossa.

Markkinointistrategiaprosessin keskeisin tuotos on konkreettinen markkinointistrategia. Prosessin aikana toteutuivat arvojen ja vision päivittäminen organisaatiossa, toimialojen tilanteen kartoittaminen, kilpailijoiden kartoittaminen sekä markkinoinnin strategisten tavoitteiden laatiminen, joiden lopputulokset kirjattiin markkinointistrategiaan. Markkinointistrategia prosessi käynnisti asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä välittömästi. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi päädyttiin prosessin aikana siihen, että asiakkuudenhallintaohjelma tullaan ottamaan käyttöön. Tätä ennen on nykyinen asiakasrekisteri päivitettävä ja tehtävä selkeä asiakasryhmittely ja näiden pohjalta laadittava tarkemmat kohderyhmät asiakkaista. Lisäksi päätettiin, että asiakastiedon ja asiakaspalautteen hankintaan paneudutaan systemaattisemmin asiakkuudenhallintaohjelman avulla ja tämän myötä myös parannetaan organisaation asiakasymmärrystä. Asiakkuuksien hoito- malleja tarkennetaan myös ja kirjataan ylös tiettyjä menetelmiä, joita hyödynnetään pitkäaikaisiin asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin sekä uusasiakashankinnassa. Strategiaprosessin aikana käytiin läpi myös organisaation kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja kannattavuuslaskentaa. Pohdittiin tiettyjä mittareita ja päädyttiin siihen, että asiakaskannattavuutta sekä tuotteiden- ja palveluiden kannattavuutta lasketaan jatkossa systemaattisemmin, jotta muun muassa organisaation tarjoomaa voidaan selkeyttää. Strategiaprosessissa käytiin kevyesti läpi myös myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluprosessit, joita on selkeytettävä ja pyrittävä saamaan tehokkaimmiksi sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta. Markkinointistrategiaprosessissa tuli esiin myös organisaation visuaalinen ilme, imago ja brändi, josta todettiin, että visuaalisen ilmeen päivittäminen on tarpeellista. Samalla myös imagoa olisi tarve muuttaa nuorekkaammaksi ottaen huomioon työ kuntoutuspalveluiden asiakkaiden ikäjakauma sekä tuotannon tavoittelemat asiakasryhmät.

Tutkimusprosessin tuloksia tarkasteltaessa nähdään, että strategiaprosessi rakentui konkreettisesti, tarvittavien liiketoiminnan osa-alueiden läpikäymisellä. Asiakkuuksien johtamisen tärkeys liiketoiminnassa tuli konkreettisesti esiin prosessin aikana, ja asiakkuusnäkökulma kulkee läpi koko markkinointistrategiaprosessin.

Työryhmällä oli strategiaprosessin aikana tavoitteena suunnitella selkeät toimenpiteet markkinoinnin ja myynnin kehittämiseksi, jotta niiden toteuttaminen olisi mahdollista. Strategiaprosessin etenemistä havainnoitiin ja dokumentoitiin ja materiaalin pohjalta laadittiin markkinointistrategia toimenpide-ehdotuksineen organisaatiolle. Strategiaprosessi herätti työryhmän jäsenet ajattelemaan kohdeorganisaation toimintaa markkinoinnin näkökulmasta ja asiakaslähtöisemmin. Konkreettiset kehittämis- toimenpiteet, kuten asiakkuudenhallintaohjelman käyttö sekä asiakastiedon kerääminen ja prosessin tehostaminen muuttavat työskentelytapoja organisaatiossa. Markkinoinnin laaja käsite ja sen vai-

kutukset liiketoimintaan tulivat konkreettisesti esiin työpajoissa. Kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuus avautui työryhmälle prosessin aikana. Osallistuminen strategiaproessiin motivoi myös jatkossa olemaan osallisena liiketoiminnan kehittämiseen sekä ymmärtämään millaisilla työpanoksilla jokainen organisaation työntekijä voi osallistua markkinointiin.

Lopullinen markkinointistrategia on realistinen ja kokonaisuus toteutettavissa. Työryhmän jäsenten laajempi ymmärrys markkinointiin mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jatkossa organisaatiossa. Strategian jalkauttaminen organisaatiossa alkaa heti ja tavoitteena on saada kirjatut toimenpiteet toteutettua kohdeorganisaatiossa vuoden 2017 aikana. Ensimmäiset toimenpiteet ovat asiakasrekisterin päivittäminen ja asiakasryhmittely sekä kohderyhmien laatiminen. Tämä toteutetaan siten, että asiakasrekisteri päivitetään tuontantoyksiköittäin, ja asiakasryhmittelyä tehdään koko myyntiin ja markkinointiin osallisina olevien henkilöiden kesken. Näille ydinhenkilöille on pidetty jo myös koulutus asiakkuudenhallintaohjelman käytöstä ja asiakastiedon keräämisestä, joka on jo aloitettu organisaatiossa. Lisäksi tarkemman asiakaspalautteen saamiseksi mietitään toimivia keinoja ja pyydetään todennäköisesti apua ulkopuolisilta toimijoilta mahdollisten kyselyiden toteuttamiseksi.

Strategiaa on tarkoitus päivittää vuoden päästä ja katsoa onko tavoitellut toimenpiteet saatu toteutettua miltä osin. Strategian pohjalta tullaan myös toteuttamaan markkinointisuunnitelma heti kun asiakasryhmittely ja kohderyhmät on saatu luotua, jolloin markkinointia pystytään kohdentamaan tarkoituksenmukaisilla tavoilla. Markkinointi – ”työpajat” tulevat jatkumaan organisaatiossa tasaisin väliajoin, joiden yhtenä tarkoituksena on myös päivittää kehittämistoimenpiteiden toteutumista.

Tutkimuksessa päädyttiin seuraaviin johtopäätöksiin:

- Markkinointistrategia käsitteenä on laaja ja vaatii tarkkaa rajausta strategiaproessin suunnitteluvaiheessa organisaatiossa. Jokainen organisaatio toteuttaa prosessin omalla tavallaan vastamaan omia tavoitteitaan.
- Asiakkuuksien hallinta on välttämätöntä monialaisessa organisaatiossa, jotta markkinointia pystytään toteuttamaan suunnitelmallisesti.
- Asiakas on organisaation ydin.
- Prosessin läpi vieminen vaatii aiheen tuntemista, henkilöstön motivointia, käsitteiden avaamista, avointa keskustelua sekä vahvaa organisaation tuntemusta.
- Strategiaproessi oikein toteutettuna on tuottava ja innostava.
- Opinnäytetyö antaa yhden näkökulman markkinointistrategiaproessin läpiviemiseen organisaatiossa.



Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa markkinointistrategiaprosessi kohdeorganisaatiossa. Strategiaprosessin tavoitteena oli luoda markkinointistrategia, jossa asetetaan markkinoinnille selkeät tavoitteet, jotta sitä pystytään toteuttamaan organisaatiossa asiakaslähtöisesti ja tuloksellisesti. Markkinointi käsitteenä on laaja ja markkinoinnin suunnittelu vaatii pohjalle strategian, jota kohdeorganisaatiossa ei ollut. Myös varsinaisia strategiaprosesseja ei oltu aiemmin toteutettu, joten uusia kokemuksia prosessi toi tullessaan kaikille siihen osallistuneille. Aiheen rajaaminen oli haasteellista, koska markkinointistrategiaan sisältyy käytännössä koko liiketoiminnan eri osa-alueet omalla tavallaan. Ottaen huomioon vielä kohdeorganisaation monialaisuuden vaikutuksen markkinoinnin suunnitteluun ja asiakkuuksiin, oli opinnäytetyöprosessi hyvin monisäikeinen. Kuitenkin aiheen rajaaminen asiakaslähtöiseen näkökulmaan oli loppujen melko selkeää, kun tarkastelin lähemmin kerättyä tutkimusaineistoa. Asiakkuuksista keskusteltiin prosessin aikana käytännössä jokaisessa työpajassa. Jokainen työpajan aihe-alue johti jossain määrin asiakkuuksiin ja loppujen lopuksi juuri asiakkuudet vaativat kohdeorganisaatiossa suurimman kehittämispanostuksen myyntiä ja markkinointia sekä koko liiketoimintaa ajatellen.

Markkinointistrategian läpivieminen organisaatiossa oli haasteellista mutta mielenkiintoista. Kohdeorganisaatiosta valittu työryhmä oli innostunut aiheesta, joka auttoi osaltaan strategiatyötä. Orien-toituminen strategiaprosessiin koko organisaatiossa kesti noin puolisen vuotta siitä, kun ilmoitin tulevasta prosessista ja opinnäytetyöstäni siihen, kun työpajat alkoivat. Kaikille prosessiin osallistujille annettiin aikaa pohdiskella aihetta ja kysymyksiä, mikäli sellaisia oli. Strategiaprosessi ainakin kohdeorganisaation kohdalla oli tarpeellista suunnitella siten, että ajallisesti se ei kestänyt muutamaa kuukautta kauempaa. Prosessin rakenteen ja sisällön suunnitteluun meni aikaa enemmän, sillä aiheeseen oli tarpeellista perehtyä ottaen huomioon kohdeorganisaation ominaisuudet. Työpajojen sisällön suunnittelu ja valmistelu vaativat teoriaan perehtymistä sekä vahvaa kohdeorganisaation tuntemusta.

Tutkimuksellisten menetelmien valinnat toimivat tässä tutkimuksessa hyvin. Kokemus kohdeorganisaation työyhteisöstä auttoi menetelmien valinnassa. Koska työpajojen tarkoituksena oli saada aiheisiin liittyvää keskustelua aikaiseksi, jonka avulla toimenpiteet markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämiseen syntyivät, avoin diskurssi työpajoissa ja aivoriihi-menetelmän käyttö menetelminä mahdollistivat laajan ja kuitenkin tavoitteita vastaavan aineistonkeruun. Myös osallistuvan havainnoinnin avulla saatiin aineistoa hyvin kerättyä sekä työyhteisössä käytyjen keskusteluiden pohjalta, että työpajoissa tapahtuvien keskusteluiden pohjalta. Toiminnallinen tutkimus, jossa käytettiin nimenomaan osallistavia kehittämismenetelmiä, auttoi kohdeorganisaation työyhteisöä pääsemään lähemmäs aihetta.

Työpajojen sisältö rakentui kohdeorganisaation tarpeista kehittää liiketoimintaa ja perusteltiin siten, että jokainen käsiteltävä osa-alue vaikutti markkinointiin. Strategiaprosessin sisältö voisi olla myös toisenlainen riippuen organisaatiosta, mutta kohdeorganisaatiossa näin laajan aihealueen käsittely oli tarpeellista, jotta työryhmä sai hahmotettua liiketoimintakokonaisuuden ja ymmärsi mistä ilmiös-

sä on kyse. Markkinointistrategian pääperiaate ja tarkoitus tuli kaikille työryhmän jäsenille selväksi ja käsiteltävät aiheet saivat pian ”lihaa luiden ympärille”. Aihe-alueiden käsittely toi esiin monta kehitettävää kohtaa liiketoiminnassa, joiden kehittämiseen löytyi välittömästi konkreettisia toimenpiteitä.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja antoi hyvin laajan kuvan markkinoinnista käsitteenä. Prosessi oli käytännönläheinen ja motivoiva, sillä itse markkinointia kohdeorganisaatiossa organisoina henkilönä, sain selkeän työkalun sekä toimenpiteet markkinoinnin suunnitteluun jatkossa. Onnistumisen kokemuksia prosessin aikana tuli monesti. Sain myös paljon sekä rakentavaa ja hyvää palautetta työyhteisössäni strategiaproessin edetessä. Suurempia ongelmia prosessin aikana ei tullut vastaan, koska olin suunnitellut prosessin melko tarkkaan ja keskustellut johdon kanssa aikatauluista ja toteuttamisesta. Olen oppinut prosessin aikana paljon itsestäni, olen saanut kasvatettua ammatillista osaamistani paljon, myös työpajojen vetäminen kasvatti ammatillista itsetuntoani hyvin ja olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen lopputulokseen. Kohdeorganisaatiossa sain muutoksen aikaiseksi keskustelukulttuuriin sekä herätettyä työyhteisön markkinoinnilliseen ja asiakaslähtöiseen ajattelu-tapaan. Tämä omalta osaltaan helpottaa omaa työtäni myynnin ja markkinoinnin parissa ja auttaa kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittämistä jatkossa.

Markkinointistrategiaproessin aihealueen laajuudesta johtuen kaikkiin käsiteltäviin osa-alueisiin ei ollut kuitenkaan mahdollisuutta keskittyä riittävällä tarkkuudella. Tämä johtui myös siitä, prosessissa oli tavoitteena käsitellä aiheet tarkoituksenmukaisella intensiteetillä tavoitteena markkinoinnin kehittäminen. Kohdeorganisaatiossa olisi kuitenkin tarvetta jatkossa sekä erilaisille markkina-analyysille, kilpailija-analyysille, asiakas-analyysille, sekä työ kuntoutuspalveluiden kehittämisen tutkimiseen.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALASUUTARI Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

AMAVEK RY 2017. Viitattu [20-02-2017] Saatavissa: <http://www.kevama.fi/amavek/etusivu>

ARANTOLA Heli, SIMONEN Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2017-02-08] Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

BERGSTRÖM Seija & LEPPÄNEN Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Canvanizer 2016. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2017-02-15] Saatavissa: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

CREAMAILER 2017. Asiakastietojen kerääminen segmentointia varten. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2017-02-16] Saatavissa: <https://www.creamailer.fi/blogi/asiakastietojen-kerääminen-segmentointia-varten>

HIRVILAHTI Riitta, KOIVISTO Eija & MATTLAR Hillevi 1994. Markkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset

HIRSJÄRVI Sirkka, REMES Pirkko & SAJAVAARA Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

HOOLEY Graham, PIERCY Nigel F. & NICOULAUD Brigitte 2012. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Harlow, England: Pearson Education Limited

HÄNTI Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN Liisa & KOCK Heidi 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

KAUPPAKORKEAKOULUUN.COM. Markkinointistrategia ja strateginen markkinointi. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2017-02-16] Saatavissa: <http://kauppa korkeakouluun.com/2009/markkinointistrategia-ja-strateginen-markkinointi/>

KANANEN Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN Jorma 2012. Kehittämistutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

KANANEN Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan laadullisen tutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy

KANANEN Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy

KLEM Simo 2012. Sosiaalisen työllistämisen barometri 2012. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-02-02] Saatavissa: <http://www.vates.fi/media/tutkimustietoa/tutkimukset/sosiaalisen-tyollistamisen-barometriraportti-21.12.2012.pdf>

KORKIAKOSKI Kari, GERDT Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Liettua: BALTO Print

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO. Koppa. Työpaja. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-02-05] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/tyoepaja>

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO. Koppa. Ideariih. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-02-05] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/ideariih>

LAKI KUNTOUTTAVASTA TYÖTOIMINNASTA. L 2001/189. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-02-20] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189>

LIKKANEN Lassi A. 2016. Business Model Canvas Suomeksi. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-01-02] Saatavissa: [https://sc5.io/wp-content/uploads/2016/02/Suomenkielinen\\_BMC\\_SC5v3.pdf](https://sc5.io/wp-content/uploads/2016/02/Suomenkielinen_BMC_SC5v3.pdf)

LEHTINEN Jarmo R. 2009. Asiakkuusstrateginen hallitus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

LINDBERG-REPO Kirsti 2005. Asiakkaan ja Brändin vuorovaikutus. Juva: WS Bookwell Oy

MARKKINOINNIN, TEKNOLOGIAN JA LUOVUUDEN LIITTO 2017. Sanasto. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-02-16] Saatavissa: <http://mtl.fi/fi/ala/sanasto>

MERISAVO Marko, VESANEN Jari, RAULAS Mika & VIRTANEN Ville 2006. Digitaalinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

MANTERE Saku, AALTONEN Petri, IKÄVALKO Heini, HÄMÄLÄINEN Virpi, SUOMINEN Kimmo, TEIKARI Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen, suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy

NIEMINEN Jouko 2016. Alueelliset Kehitysnäkymät 1/2016. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-02-05] Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2610/Alueelliset\\_kehitysnakymat\\_kevat\\_2016.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2610/Alueelliset_kehitysnakymat_kevat_2016.pdf)

- NÄSI Juha, AUNOLA Manu 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- OJASALO Katri, MOILANEN Teemu, RITALAHTI Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlais-ta osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.
- OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves 2010. Business Modell Generation a Handbook for Vision-aries, Game Changer, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- OULUN AMMATTIKORKEAKOULU 2017. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. [Verkkojul-kaisu] [Viitattu 2017-02-05] Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/laskenta.htm>
- PELTONIEMI Paula 2010. Kansainvälinen markkinointi – hyvin suunniteltu, puoliksi tehty? [Verkko-julkaisu] [Viitattu 2017-02-16] Saatavissa:  
<http://www.dagmar.fi/uutiset/kansainv%C3%A4linen-markkinointi-%E2%80%93-hyvin-suunniteltu-puoliksi-tehty>
- PETER J Paul, OLSON Jerry C 2005. Consumer Behavior and Marketing Strategy. New York: McGraw-Hill/Irwin
- POWERS Thomas & STERLING Jay U. 2008. Segmenting business-to-business markets: a micro-macro linking methodology. The Journal of Business & Industrial Marketing<sup>[OB]</sup> [Viitattu 2017-02-20] Saatavissa:  
<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/222019711/FFDA9C707C7E4AF4PQ/10?accountid=27296> [Viitattu 2017-02-20] Saatavissa:  
<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/222019711/FFDA9C707C7E4AF4PQ/10?accountid=27296>
- PUOHINIEMI Martti 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-02-16] Saatavissa: <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>
- ROPE Timo 2005. Suuri Markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- RUBANOVITSCH Mika, AALTO Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy
- SAARELAINEN Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- SUOMINEN Kimmo, KARKULEHTO Katariina, SIPPONEN Jouni, HÄMÄLÄINEN Virpi 2009. Esimies strategijaikuttajaksi. Jyväskylä: WS Bookwell Oy

THIRD SECTOR IMPACT 2016. Giving the Third Sector the visibility it deserves. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2017-02-20] Saatavissa: <http://thirdsectorimpact.eu/news/giving-third-sector-visibility-deserves/>

TOLVANEN Ville 2012. Hyvä markkinointistrategia. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2016-04-21] Saatavissa: <http://www.villetolvanen.com/2012/04/02/hyva-markkinointistrategia/>

TIKKANEN Henrikki, FRÖSTEN Johanna 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

TIKKANEN Henrikki, VASSINEN Antti 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

TIKKANEN Henrikki, ASPARA Jaakko, PARVIAINEN Petri 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

VUOKKO Pirjo 2004. Nonprofit organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy

## LIITE 1: TYÖPAJA-DIAT

# MARKKINOINTISTRATEGIA

## TYÖPAJAT

### MIKSI?

Markkinoinnin strategisten tavoitteiden asettaminen markkinoinnin ja myynnin suunnittelun pohjaksi.

Markkinoinnin tavoitteita yleisesti:

- Myynnin ja markkinaosuuden kasvattaminen
- Näkyvyyden ja tunnettavuuden kasvattaminen
- Toiminnan moninaisuuden esiin tuominen
- Asenteisiin vaikuttaminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Asiakastytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vahvistaminen
- Kannattavuuden kasvattaminen
- Miten markkinointia on kehitettävä, jotta myyntiä saadaan kasvatettua?
- Kohdeorganisaation imago, Brändi, onko tarvetta muutokseen, jos on, miten?

### 1.TYÖPAJA

Visio, Arvot, Strategiset tavoitteet, toimialan tulevaisuus

- Keskustellaan toimintaympäristöstä Business Model Canvasin johdattelemana
- Pohditaan millainen visio Kohdeorganisaatiolla on?
  - *Millaisia ovat tulevaisuuden näkymät toimialoilla? Skenaariot?*
  - *Miten säilytämme / parannamme kilpailukykyä?*
  - *Mitä toimenpiteitä vaaditaan?*
  - *Visio lähtee ympäristön muutoksista, ei toiveista*
- Kirjataan ylös arvoja, jotka nousevat BMC:stä
- Millaiset tavoitteet nousevat esiin markkinoinnin näkökulmasta?

## Brändi

Design Management

- Brändi synnyttää asiakkaisissa mielikuvia siitä millaisia yrityksen tuotteet ovat. Samalla se synnyttää kiinnostusta yrityksen tuotteisiin.
- Merkitys kasvanut merkittävästi. Tuttu brändi helpottaa päätöksentekoa ja antaa turvallisuuden tunnetta.
- Liittyä tunteeseen, eikä sitä voi mitata.
- Yksi keskeinen osa-alue yrityksen viestinnän tehtävissä.

Lehtinen, J. 2009

- Brändin estetiikka – Design management, millaisena yritys haluaa näyttäytyä asiakkaidensa silmissä.
  - *Kokonaisvaltainen visuaalinen ilme yrityksen kaikille osa-alueille.*
    - Tuotteiden muotoilu, toimitilat, henkilökunta, pukeutuminen, kaikki mikä näkyy asiakkaalle.
- Sisäinen Brändi – minkälaisena yrityksen omat työntekijät, omistajat ja yhteistyökumppanit näkevät yrityksen.
- Tarinoilla – vanhin viestintäkeino, joilla luodaan brändiä
- Yritysetiikan, joka liittyy yrityksen perusarvoihin, tulee heijastua myös brändistä.
  - *Brändin avulla viestitään eettisistä periaatteista, joita asiakkaille halutaan kertoa*
- Asiakasyhteisö luo brändin keskinäisellä vuorovaikutuksella ja vaikuttamalla potentiaalisiiin asiakkaisiin.

## 2. TYÖPAJA

### Kilpailijat

On oleellista tarkastella kenttää jossa toimimme ja millaisten toimijoiden kanssa kilpailemme. Miten se vaikuttaa toimintaamme tulevaisuudessa? Tavoitteena on myös, että keskustelun avulla hahmotamme kaikki Kevaman eri toimialojen tilannetta ja kilpailijakenttää.

- Tavoitteena kilpailijan toiminnan ennakointi
- Millaisia kilpailijoita eri yksiköissä on? (Suurimmat kilpailijat)
  - *Miten kilpailijat eroavat meistä? (Arvioikaa, tutkikaa)*
    - Ikä, liikevaihto, palvelut, tuotteet, hinnoittelu, henkilöstömäärä, taloudelliset resurssit, muut resurssit (konekanta), markkinointi/näkyvyys (missä, miten?)
    - Millaisia kilpailijoiden valmiudet ovat? Heikkoudet, vahvuudet? Jakelukanavat, myynti, markkinointi, muut toiminnot, kustannukset?



- “Kilpailijan vahvat ja heikot puolet määräävät organisaation kyvyn reagoida strategiaan toimiin ja sen osallistumisherkkyttä ympäristön ja alan tapahtumiin”
- “Organisaatiot jotka eivät kiinnitä huomiota kilpailijoihinsa, voivat menettää pian asiakkaansa heille. “ Wussin 2015
- Miten erotumme kilpailijoista?
- Miten voisimme paremmin erottua kilpailijoista?
  - *Tuote- / palveluvalikoima, palvelun laatu, hinta, näkyvyys, tunnettavuus, visuaalinen ilme.*
- Mitä toimenpiteitä vaaditaan?

### 3. TYÖPAJA

#### Asiakkuudet ja kumppanuudet

- Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtamisista.
- Asiakkuusajattelua noudattava yritys lähtee liiketoiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta.
- “Asiakkuudessa asiakasta ei nähdä enää tekemisen kohteena objektina vaan tekijänä, subjektina. Tällöin yrityksen yhteisestä arvontuotannosta tulee objekti. Kun yrityksessä tekemisen kohteena onkin arvon tuotanto yhdessä asiakkaan kanssa, niin silloin yrityksen pitää käydä uudelleen läpi kaikki toimintonsa liiketoimintastrategioista aina asiakasajapintaan asti.”  
(Lehtinen, J. Asiakkuuden ehdoilla, vai asiakkaiden armoilla)

- Millaisia ovat asiakkaamme?
  - Henkilö: sukupuoli, ikä, kiinnostuksen kohteet, missä maantieteellisesti,
  - Yritys, yhdistys, seura: Pieni/suuri, liikevaihto, millaisia palveluita tarvitseva, missä maantieteellisesti?
- Asiakasymmärrys on sitä, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan tarpeet ilman, että asiakkaan tarvitsee sitä itse selittää.
  - Yritys tietää, kuinka se voi auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa
  - Yritys ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan tai tuntee asiakkaan arjen halut, tarpeet ja käyttäytymisen
- Asiakkuuspääoma
  - Perustuu siihen että tarkastellaan yrityksen asiakaskantaa sen arvoa ja yrityksen kyvykkyyttä saada resursseja asiakaskannasta.
  - Asiakkuuspääoman kehittämisen lähtökohtana on tuntee ja ymmärtää syvällisesti asiakkaiden tilanne ja tulevaisuus

- **Asiakkuuksien hallinta**, asiakkuuksien johtaminen, asiakkuusajattelu (CRM, Customer relationship management)
  - *Nostaa asiakastarpeen keskiöön tuomalla asiakkaan mukaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen*
  - *Keskittyy erilaistamaan tuotteita ja palveluita asiakaskohtaisesti*
  - *Nostaa asiakasuskollisuutta*
  - *Vaikuttaa asiakaskannattavuuteen*
  - *Tehostaa ja yksilöllistää markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua*

Soramäki, A. 2016

- **Asiakkuusryhmittelyn** tavoitteena on tunnistaa yrityksen tärkeimmät asiakkaat.
  - *20%/ 80% (20% asiakkaista tuo 80% yrityksen tuloista)*
- **Asiakkuustulot – asiakkuuskulut = Asiakaskannattavuus**
- **Asiakkaan ostamien tuotteiden katteiden summa = Asiakaskate**
  - *Käytetään asiakkuuden kannattavuuden seurannassa*
  - *Yhtenä asiakkaiden segmentoinnin kriteerinä*
- **Asiakaskannattavuutta kasvatetaan:**
  - *Asiakkuustuloja kasvattamalla*
  - *Asiakkuuden hoitoon liittyviä kustannuksia pienentämällä*
  - *Asiakkuuden kesto pidentämällä*
  - *Muuttamalla osa-asiakkuudet kokonaisasiakkuuksiksi*

Lehtinen, J. 2009

## Kysymyksiä

- Millaisia ovat tulevaisuuden asiakkaiden tarvitsemat tuotteet ja palvelut?
- Millä tavalla asiakas saadaan sitoitumaan ja sidotuksi yritykseen?
- Miten asiakkaan ääni kuuluu tuote / palvelukehitysprosessissamme?
- Kuinka näemme markkinat, joille kehitämme palveluja?
- Kuinka olemme kuvanneet tuote / palvelukirjon, jota tarjoamme asiakkaillemme?
- Kuinka tunnemme tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen?
- Kuinka tunnistamme mahdolliset kumppanit, joiden avulla voimme laajentaa tuote / palvelukokonaisuuttamme?
- Kuinka kuvaamme kaiken asiakkaalle syntyvän hyödyn euroina?

## 4. TYÖPAJA

### Asiakasryhmittely

- **Asiakasryhmittely ja segmentointi** ovat liiketoiminnan markkinoinnillisen rakentamisen perusta sekä tuotetarjonnan työstämisen perusta EI pelkästään viestintätyön kohdistamista varten.
- Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien sekä asiakasymmärrystä hyödyntäen pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti.
- Segmentti taas on asiakasryhmä, johon kuuluvalla ostajalla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre.

## Segmentointiprosessi

- Markkinoiden tutkiminen
- Ostokäyttäytymisen selvittäminen
- Kohderyhmien valinta
- Asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunniteltu ja toteutettu markkinointiohjelma.

## Perinteinen asiakasryhmittely

- Asiakasryhmittely tapahtuu asiakassuhteen vaiheen perusteella.
- Asiakkaat voidaan ryhmitellä seuraaviin perusryhmiin:
  - *Potentiaallinen asiakas* eli mahdollinen asiakas, joka kuuluu yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään, mutta joka ei ole vielä ostanut mitään
  - *Satunnaisasiakas* eli silloin tällöin yrityksen tuotteita ostava asiakas
  - *Kanta-asiakas*, joka ostaa säännöllisesti ja toistuvasti
  - *Entinen asiakas*, joka on lopettanut ostamisen mahdollisesti tuotteen aiheuttaman pettymyksen tai liian korkean hinnan vuoksi.
- Muita asiakasryhmittelyn perusteita.
  - *Ostokäyttäytyminen* (talouden koko, asumismuoto, perheenjäsenten määrä, myyntitilastot, ostotiheys, ostomäärä, ostokohde)
  - *Ryhmittely arvon ja tarpeiden perusteella* (Mitä arvoa asiakas tuo yritykselle, onko kannattava, millaiset ovat asiakkaan kustannukset, onko referenssiarvoa?)

(Bergström & Leppänen 2015)

## Asiakasryhmittelyn mahdollisuuksia

- Asiakkaan elämäнкаari
- Asiakkaan ostojen volyymi
- Asiakkaan ostokanavat, mitä, miten ja mistä ostetaan
- Asiakkaan tarve
  - tuotteiden määrä
  - tuotteiden monimutkaisuus
  - asiantuntijuuden tarve
  - neuvonnan ja opastuksen taso

(Soramäki 2016)

## Kysymyksiä

- Millainen on asiakaskantamme rakenne?
- Millainen asiakkuus on arvokas meille?
- Mille asiakkaille ensisijaisesti kehitämme palveluliiketoimintaa?
- Millaisia tavoitteita olemme asettaneet palveluliiketoiminnalle eri asiakasryhmissä?
- Millaisia asiakkuuksien hoitomalleja organisaatiossamme on?
- Mihin asiakkuuksiin kannattaa käyttää voimavaroja nykyisen palveluliiketoimintamme näkökulmasta?
- Minkälaiden asiakkaiden kanssa voimme kehittää tulevia palveluja?
- Miten paljon voimme investoida palveluliiketoiminnan kehittämiseen?

- Ketkä ovat asiakasyritystemme päättäjät?
- Kuinka sovellamme asiakaskohtaisia kokemuksia ja oppeja asiakasryhmittelyyn?
- Mihin tilanteisiin ja liiketoiminnallisiin haasteisiin palvelumme tuovat ratkaisun?
- Kuinka saamme palveluliiketoiminnan kehittämisen tueksi tietoa asiakasrajapinnasta: myynniltä, palvelutoimituksista ja asiakaspalvelusta?
- Millainen asiakasryhmittely on organisaatiossamme ?

## 5. TYÖPAJA

Markkinoinnin ja myynnin organisointi, prosessit

- Miten myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu toimivat yhdessä.
- Millaisia resursseja vaativat?
  - *Myyntiprosessi (myyntipäälliköt, palveluohjaajat, työvalmentajat)*
  - *Markkinointiprosessi (myyntipäälliköt, palveluohjaajat, työvalmentajat)*
  - *Palveluprosessi (myyntipäälliköt, palveluohjaajat, työvalmentajat)*
    - Markkinoinnin koordinointi, ulkoisten ja sisäisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu, kuka tekee, mitä ja miten?
- Onko prosesseissa muutettavaa?
- Minkälaiset toimenpiteet edistävät organisaation markkinointia, tunnettavuuden, kannattavuuden ja myynnin kasvua myynti ja palveluprosesseissa?

## 6. TYÖPAJA

Kannattavuuden arviointi

- Tavoitteena kustannusten tehokas kohdentaminen
- Tavoitteena myynnin ja markkinoinnin mittaaminen
- Markkinoinnin kannattavuus
  - *Mitkä toimenpiteet ovat kannattavia pitkässä juoksussa*
  - *Mitkä markkinointitoimenpiteet palvelevat asiakkaitamme parhaiten? (asiakasryhmät/segmentointi)*
  - *Millä toimenpiteillä saadaan kasvatettua myyntiä?*

## Mittareita

Mitä mitataan, miten ja miksi?

- Asiakaskannattavuus
- Asiakkaiden määrä (Vuositasolla)
- Koettu laatu /arvostus (Asiakastytytyväisyyskyselyt, asiakasraati)
- Kuluttaja/käyttäjätytyväisyys (Asiakastytytyväisyyskysely, asiakasraati)
- Loppukäyttäjiltä tulevien valitusten määrä (Jälkimarkkinointi, kysytään asiakkaan kokemus palvelun jälkeen)
- Markkinaosuus (osuus markkinasta myyntimäärän mukaan) -  
Tuotteen tai palvelun myyntiosuus koko myynnistä.

(Tikkanen, H. Frösten, J. 2011)

- Markkinointipanostukset (mainonta, asiakassuhdemarkkinointi, Some)
  - Mitä markkinoidaan missä kanavassa, kuinka kauan ja miten? Millä mitataan? (Raportointi esim. Google Analytics)
    - *Markkinoinnin tuotto prosentti ROI eli paljonko markkinointiin investoitu raha tuottaa tulosta*
- Uusien asiakkaiden lukumäärä (vko / kk / vuosi)
- Palvelun kannattavuus (Millaiset kustannukset / palvelu, mistä kustannukset koostuvat?)
- Tuotemyynnin kannattavuus, myyntikate %
- Liikevoitto

(Tikkanen, H. Frösten, J. 2011)

- Asiakkuuden hankintakustannus eli kaikki asiakkuuden saamiseen liittyvät kustannukset
- Asiakkaan nykyarvo, Customer lifetime value kertoo asiakkaan nykyarvon rahassa, ja auttaa ymmärtämään paljonko asiakkuuteen kannattaa investoida
- Muita mittareita?
- Millaisia markkinointitoimenpiteitä tulevaisuudessa tarvitsemme, jotta strategiset tavoitteet toteutuvat?
- Millaisia mittareita tarvitsemme?

## 7. TYÖPAJA

Yhteenveto ja toimenpiteet

- Konkreettisten toimenpiteiden yhteenveto.
- Mittarit ja seuranta
- Kuinka usein strategiaa päivitetään ja millä tavalla?
- Mitä opimme?
- Millainen kokemus strategiaprosessista jäi?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin?